

Luottamusta viestien - myyntipalvelun ja ravintoloiden yhteistyön kehittämi- nen viestinnän keinoin

Case Ravintolakolmio Oy

Hanne-Maria Leppänen

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2020

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), matkailu- ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Kestävä gastronomia

Tekijä(t) Leppänen, Hanne-Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2020
	Sivumäärä 48	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Luottamusta viestien – myyntipalvelun ja ravintoloiden yhteistyön kehittäminen viestinnän keinoin Case Ravintolakolmio Oy		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Tommi Häyrynen ja Karoliina Väisänen		
Toimeksiantaja(t) Ravintolakolmio Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksessa selvitettiin ravintola-alan yrityksen myyntipalvelun ja ravintoloiden välistä viestintää sekä kuinka osapuolet kokevat yhteistyön toistensa kanssa. Tutkimuksen teemoina olivat sisäinen viestintä, yhteistyö, palaute ja yrityksessä käytetyt välineet viestintään. Tutkimus toteutettiin, koska yrityksessä oli havaittu kommunikaatio-ongelmia ravintoloiden ja myyntipalvelun välillä. Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää työyhteisön kokemus viestinnän laadusta, määrästä ja kuinka se vaikuttaa myyntipalvelun ja ravintoloiden väliseen yhteistyöhön. Saatujen tuloksien perusteella tehtiin kehitysehdotuksia toimintatapoihin.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastateltavat valikoituivat toimeksiantajan päätöksen mukaan. Haastateltavat olivat myyntipalvelun työntekijöitä ja ravintolapäälliköitä. Haastattelua varten oli laadittu kyselypohja, jota haastateltavat eivät nähneet ennakoon. Kaikki haastattelut äänitettiin, ja haastattelija teki samalla omia muistiinpanoja.</p> <p>Tuloksien perusteella havaittiin, että myyntipalvelu ja ravintolat kokevat viestinnässä puutteita eri tavalla. Yhteistyön ja keskusteluyhteyden koettiin olevan hyvät, mutta erilaiset tavat viestiä toivat ristiriitoja, ja viestinnän ei koettu olevan vastavuoroista.</p> <p>Tulosten perusteella tehtiin kehitysehdotuksia toimintatapoihin ja kuinka yhteistyötä voidaan kehittää viestinnän keinoin. Kehitysehdotuksia tehtiin yrityksen käytänteisiin sekä ehdotettiin uusia käytänteitä vahvistamaan viestintää myyntipalveluiden ja ravintoloiden välillä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Viestintä, organisaatioviestintä, yhteistyö, viestintäkanava, palaute, luottamus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Leppänen, Hanne-Maria	Type of publication Bachelor's thesis	Date April 2020
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 48	Permission for web publication: x
Title of publication Trust through communication – developing cooperation between sales service and restaurant units by using tools of communication Case Ravintolakolmio Oy		
Degree programme Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Häyrynen, Tommi and Väisänen, Karoliina		
Assigned by Ravintolakolmio Oy		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the study was to investigate communication and how parties experienced cooperation between sales service and restaurant units. The themes for this study were internal communication, cooperation, feedback and tools for communication. The study was conducted because the case company felt that they had communication issues between sales service and restaurant units. The aim was to identify how the work community experience communication quality, quantity, and how it affects cooperation between sales service and restaurant units. Based on the results development suggestions were made for company operations.</p> <p>The study was conducted by using qualitative methods. The method used was a semi-structured interview. The interviewees were selected by the case company. The interviewees were working either in sales service or as restaurant managers. A questionnaire was created for the interview, which the interviewees did not see beforehand. All interviews were recorded, and at the same time, the interviewer made notes about the interview.</p> <p>The result was that both parties considered communication inadequate in different ways. Cooperation and communication were experienced to be good, but conflicts were caused by different styles to communicate, and parties did not experienced communication being mutual.</p> <p>Based on the results, development suggestions were made for company operations and for how to improve cooperation between parties by using communication tools. The suggestions were related to the current practices of the company, but also new ones were made to strengthen communication between sale services and restaurant units.</p>		
Keywords/tags (subjects) Communication, organizational communication, cooperation, channel of communication, feedback, trust		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Toimeksiantajan esittely.....	4
2.1	Ravintolakolmio Oy	4
2.2	Missio, visio ja arvot.....	5
2.3	Kehitystarpeet	5
3	Tutkimusasetelma	6
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	6
3.2	Tutkimuskysymykset	7
3.3	Aineistonkeruumenetelmät	8
3.4	Analysointimenetelmät	9
3.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	10
4	Viestintä.....	12
4.1	Organisaatioviestintä	12
4.2	Hyvinvointiviestintä	14
5	Viestintäkanavat.....	15
5.1	Viestinnän kuormittavuus	18
5.2	Microsoft Teams	19
6	Tiedonkulku ja yhteistyö.....	20
6.1	Avoin keskustelukulttuuri.....	21
6.2	Viestintä yhteistyön kehityksessä.....	22
6.3	Palaute kehittävänä tekijänä	23
7	Tutkimus	24
7.1	Tutkimuksen toteutus	25
7.2	Tutkimustulokset	26
7.2.1	Tulokset viestintävälineistä.....	26
7.2.2	Tulokset palautteenannosta	29
7.2.3	Tulokset yhteistyötä ja kommunikoinnista.....	31

8 Johtopäätökset	34
8.1 Kehitysehdotukset toimintamalliin.....	36
9 Pohdinta	38
Lähteet	41
Liitteet	44
Liite 1. Haastattelupohja	44
Liite 2. Kausipalaveri-pohja	45

Kuviot

Kuvio 1. Hyvinvointiviestintä malli.	15
Kuvio 2. Viestintäkanavien jaottelu.	16
Kuvio 3. Viestintäkanavien tehokkuuden vertailu.....	17
Kuvio 4. Tiimien kuvailut vallitsevasta ilmapiiristä.	34

1 Johdanto

Yrityksen kasvaessa viestintä monipuolistuu ja sen tarve kehittyy. Eri toimipisteissä tai hyvin erilaisissa tehtävissä oleville työntekijöille tulee olla tarvittava osaaminen, sekä työvälineet kommunikoida ja informoida toisiaan. Viestinnän tehokkuus eri tiimien välillä yrityksessä vaikuttaa sekä jokaisen työn tehokkuuteen että kokonais kuvan ymmärtämiseen yrityksestä. Österbergin (2005) mukaan viestinnällisen tasapainon havaitseminen yrityksessä on tärkeää niin esimiehen kuin työntekijöiden kohdalla. Ongelman ääripäät ovat liiallinen informaatiotulva tai tiedon panttaus. Tiedon panttaus tuo työsuhteeseen epäluottamusta ja negatiivista kilpailuasetelmaa. (Österberg 2005, 163.) Informaatiotulva taas on toisenlainen ongelma. Informaatio, joka eivät ole kaikille hyödyllisiä tai ajankohtaisia, jaetaan työntekijöille miettimättä kelle se kuuluu. Yksilön viestintäkanavien täytyessä tärkeistä ja ei niin tärkeistä viesteistä, osa tärkeästä tiedosta saattavat mennä informaatiotulvassa tulvassa ohi. (Pedak, Pekkola & Aula 2013.)

Viestinnän digitaalinen kehittyminen tuo yrityksille monipuolisia työkaluja työskennellä ja kommunikoida etänä tehokkaasti. Työyhteisön viestintäkulttuuriin lanseerattut uudistukset pitää kuitenkin olla helposti kaikkien sisäistettävissä sekä niiden hyödyn havaittavissa, jotta työpaikalla uudet työkalut otetaan jokapäiväiseen käyttöön. Viestintäkanavien käyttö tulee mahdollistaa yksipuolisen tiedottamisen kuin myös keskusteluyhteyden, jotta viestintä ei jää tiedottamisen tavoin yhdensuuntaiseksi. (Puro 2004, 47.) Hyvä keskusteluyhteys yrityksen tiimien välillä mahdollistaa myös keskinäisen palautteenannon, jolle harvoin on määritelty aikaa tai paikkaa. Palaute on yrityksen kehittymiselle ja työyhteisön tiimien pelisääntöjen vahvistamiselle tärkeää. Palautteen jäädessä vähäiselle myös yrityksen tiimien välinen luottamus ja yhteistyö kärsivät. Kuten ihmissuhteessakin, kommunikointiyhteyden ylläpitäminen on yksi suhteen kulmakivistä. Myös työpaikalla kommunikoinnin ollessa hataralla pohjalla, on klikkiytymisen ja konfliktien esiintyminen yleisempää. (Kaivola 2003, 37.)

Tässä tutkimuksessa selvitetään Ravintolakolmio Oy:n tiimien viestintää. Case-yrityksenä toimii Ravintolakolmio Oy, joka omistaa 14 ruokaravintolaa pääkaupunkiseu-

dulla. Tutkimuksessa keskitytään yrityksen myyntipalvelun työntekijöiden ja ravintolapäälliköiden viestintään ja kuinka he kokevat yhteistyönsä toimivan. Tähän tutkimusnäkökulmaan päädyttiin tutkijan tehdessään työharjoittelua Ravintolakolmion myyntipalvelussa ja etsiessään mahdollisia kehityskohteita. Ravintolakolmion myyntipalvelu ja ravintolat ovat paljon yhteydessä toisiinsa eri tapahtumien sekä yksittäisten pöytävarauksien myötä. Viestintä näiden yksikköjen välillä tulee olla selkeää ja tiivistä, jotta asiakkaalle toiminta näyttäytyy yhtenäisenä linjana ja hän voi luottaa, että myyntipalvelun kanssa suunnittelemat asiat ovat ravintolaan astuessaan myös ravintolatiimillä tiedossa ja ennakoituna.

Tutkimuksessa selvitetään tämänhetkistä viestintää eri tiimien välillä. Tutkimuksessa perehdytään tiimien käyttämiin viestintävälineisiin ja niiden toimivuuteen sekä viestinnän vaikutuksesta ilmapiiriin ja luottamukseen. Tavoitteena on tilanteen selvittämisen lisäksi, on löytää mahdolliset työyhteisön kokemat ongelmakohdat tiimien välisessä viestinnässä ja yhteistyössä. Havaittujen ongelmakohtien perusteella pohditaan Ravintolakolmiolle sopivia uusia toimintamalleja, joilla voidaan kehittää tiimien välistä yhteistyötä viestinnän keinoin.

2 Toimeksiantajan esittely

2.1 Ravintolakolmio Oy

Ravintolakolmio on 40 vuotta vanha perheyritys, joka on alun perin perustettu Valkealassa vuonna 1979. Silloin yritys aloitti kahden ravintolan voimin ja laajeni ostamaan kolmannen ravintolansa Tampereelta. Vuonna 1982 yritys kokeili siipiänsä pääkaupunkiseudulle, ja samoihin aikoihin Valkeakosken ja Tampereen ravintolat myytiin pois. (Ravintolakolmio 40-vuotta n.d.)

Nykyään yritys omistaa 14 hyvin erilaista ruokaravintolaa pääkaupunkiseudulla, 3 yhteistyöravintolaa sekä tilitoimisto Diafora Oy:n. Jokainen ravintola on persoonallinen, ja ravintoloita onkin fine diningista kotoisiin kortteliravintoloihin. (Ravintolakolmion neljä vuosikymmentä n.d.)

Ravintolakolmio työllistää noin 200 henkilöä, jotka työskentelevät ravintoloissa, myyntipalvelussa, hallinnollisissa töissä sekä tilitoimistossa. Lisäksi yritys tekee tiivistä yhteistyötä ravintola-alan oppilaitoksien kanssa. (Mts. n.d.)

2.2 Missio, visio ja arvot

Ravintolakolmion missiona on tuntea asiakkaansa ja olla luotettava palveluntarjoaja sekä yhteistyökumppani. Ravintola-alalla trendit muuttuvat nopeasti kuten myös asiakkaidentarpeet. Siksi yritys haluaa kehittyä asiakkaantarpeisiin mukautuen mutta kuitenkin oman tyyliinsä säilyttäen. (Missio, visiot ja arvot n.d.)

Yrityksen arvot ovat lähtöisin jo perustajan intohimosta marata-alan kehittymistä kohtaan, ja arvoja on pitkäjänteisesti pidetty yllä tähän päivään saakka. Yrityksen perustaja Heimo Keskinen oli aikoinaan hyvin aktiivinen harmaan talouden kitkemisessä ravintola-alalla kouluttamalla verotarkastajia tuntemaan ravintola-alan tunnuslukuja sekä miten luvuista tunnistaa yrityksen, joka harjoittaa harmaata taloutta. Lisäksi hän on aktiivisesti muistuttanut kansanedustajille määrärahojen säilyttämisestä, jotta seuranta voidaan ylläpitää. (Taloudellinen vastuu n.d.)

Keskisen taistelussa taka-ajatuksena ei ollut pelkästään kilpailun oikeudenmukaistaminen vaan myös sosiaalinen vastuu työntekijöitä kohtaan (Sosiaalinen vastuu n.d). Harmaan talouden peruspiirteisiin ravintola-alalla kuuluvat alhainen hinnoittelu, kasakoneeseen lyömättä jätetyt tuotot, alkoholilainsäädännön kiertäminen sekä työntekijän sosiaalimaksujen maksamatta jättäminen (Taloudellinen vastuu n.d). Siksi Ravintokolmio pyrkii tavoitteissaan taloudellisen ja sosiaalisen vastuun kehittämiseen sekä ylläpitämiseen (Missio, visot ja arvot n.d).

2.3 Kehitystarpeet

Ravintolakolmion kaikkien ravintoloiden B2B- ja B2C-myynnistä vastaa yrityksen myyntipalvelu. Kommunikaatio myyntipalvelun ja ravintoloiden kanssa onkin tärkeää, jotta asiakkaalle yhteistyö näyttäytyy saumattomalta. Yrityksen laajetessa myös vies-

tinnän vaatimukset kasvavat ja kehittyvät. Siksi tässä opinnäytetyössä tutkitaan, mikälaista viestintä tällä hetkellä on myyntipalvelun ja ravintoloiden välillä. Tutkimuksessa haastatellaan henkilöstöä myyntipalvelun ja ravintoloiden puolelta, jotka vastaavat toistensa kanssa viestinnästä. Tärkeänä kohtana on selvittää, miten viestinnästä vastaavat kokevat tämänhetkisen viestinnän laadun ja määrän, sekä vaikuttaako nämä heidän mielestään keskinäiseen luottamukseen.

Tutkimusaihe tälle opinnäytetyölle syntyi tutkijan tehdessä harjoitteluaan kyseisen yrityksen myyntipalvelussa. Harjoittelussa ollessaan hän havainnoi mahdollisia kehityskohteita yrityksessä, joista voisi tehdä tutkimustyön. Myyntipäällikkö, nähdessään tutkimusehdotukset, kiinnostui erityisesti ravintoloiden ja myyntipalvelun välisen kommunikoinnin tutkimuksesta ja kehittämisestä. Hän koki aiheen tärkeänä kehityskohteena, jolle olisi myös tarvetta.

Yrityksellä on ollut kommunikaatiovälineinä käytössä sähköposti, puhelin, sekä osa henkilöstöstä käyttävät myös Whats Up-sovellusta viestintään. Nyt 2020 helmikuussa yritykseen on tullut uudistuksia viestintään. Yrityksen varausjärjestelmä on vaihtunut, ja uusi järjestelmä mahdollistaa pikaviestimisen tilauksiin liittyen. Muita uudistuksia ovat Sharepoint ja Microsoft Teams, joilla halutaan tehostaa kommunikaatiota sekä mahdollistaa tiedostojen jakaminen yrityksessä toimijoiden kesken. (Auf der Mauer 2020.) Oletus on että uusien viestintävälineiden lanseeraus ja opettelu saattavat tulla tutkimuksessa esille eri tavoin.

3 Tutkimusasetelma

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pääosassa ovat tuloksien merkitykset ja tutkimustyylin avulla tutkittavan ilmiön luonteesta saatu kokonaiskuva, katsomalla asiaa monesta näkökulmasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d). Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei kerätä numeerisia

arvoja, vaan pyritään ymmärtämään kohdeyleisön tekemisiä ja tarkoituksia (Crossman 2020). Empiirisen tutkimuksen tavoin tässä tutkimuksessa kerätään aineistoa haastattelumenetelmällä ja tuloksia vertailemalla koostetaan perusteltuja päätöksiä tämänhetkisestä tilanteesta. Syvällinen ymmärrys tutkittavan ilmiön luonteesta sen hetkisessä ajassa on jo itsessään merkityksellistä, mutta se on myös elintärkeä alustus kehitystyön pohjaksi. (Järvenpää 2006.)

Laadullinen ote tutkimukseen sopii, kun tärkeänä on tuoda esiin aineistoon haastatteluvien näkökulmat, asenteet ja toiveet. Ymmärtämällä yrityksen henkilöstön tämänhetkiset tarpeet, ongelmat ja toiveet, voidaan luoda kehitysideoita parantamaan toimintaa henkilöstölähtöisesti. (Crossman 2020.) Laadullinen tutkimusmetodi myös vapauttaa tutkijan roolia muun muassa tutkimusta suunniteltaessa sekä toteutuksessa. Tutkijan rooli tutkimuksen toteutuksessa on avainasemassa ja se tulee määritellä tarkoin, jotta se tutkimuksen kannalta, pysyy luotettavana, perusteltuna sekä tuloksen kannalta merkityksellisenä. (Järvenpää 2006.)

Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on, ennen varsinaisen tutkimuksen toteuttamista, luoda käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja miten ilmiötä on tutkittu aikaisemmin. Teoria niputtaa tutkimusongelman ja itse tutkimuksen yhteen luomalla siihen kehyksen, mitä ja miksi aihetta tutkitaan. Teoria antaa myös pohjan ja raamit tutkimuksen haastattelun suunnitteluun, jotta teemat ja kysymykset ovat perusteltuja, sekä pysyvät aiheen raameissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d.)

3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymysten tarkoitus on määritellä mitä tutkimuksessa halutaan ymmärtää ja mihin tutkimus halutaan rajata. Kysymykset voivat elää suunnittelun aikana alkuperäisistä tutkimuskysymyksistä, koska teorian ja tutkimuksen suunnittelussa tutkijan ymmärrys ilmiöstä kasvaa. Kun liian aikaisin ei lukita tutkimuskysymyksiä, saadaan kokonaiskuva mitä on jo tutkittu ja mitä halutaan sen pohjalta vielä tutkia. (Järvenpää 2006.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksillä halutaan ymmärtää tämänhetkistä tilannetta Ravintolakolmion viestinnän osalta. Tarkemmin keskittyen ainoastaan informaation kulkuun myyntipalvelun ja ravintoloiden välillä sekä miten se vaikuttaa yhteistyöhön ja luotettavuuteen osapuolten välillä. Nykytilanteen pohjalta on tarkoitus johtaa ratkaisuja, kuinka viestintää ja yhteistyötä voitaisiin kehittää.

Miten case yrityksessä myyntipalvelun ja ravintoloiden välistä yhteistyötä voidaan kehittää viestinnän avulla?

Kuinka myyntipalvelu ja ravintolat kokevat luottamuksen ja yhteistyön kommunikoidessaan toistensa kanssa?

Mitä viestintäkanavia käytetään ja kuinka ne vaikuttavat tiedonkulkuun?

3.3 Aineistonkeruumenetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa perinteiset aineistonkeruumenetelmät voivat olla valmiit aineistot, eläytymismenetelmät, havainnointi sekä henkilö-, syvä- tai ryhmähaastattelut. Riippuen tutkimuksen tavoitteista, tutkimuksessa voidaan käyttää useampaa aineistonkeruumenetelmää esimerkiksi käyttämällä, niin kvalitatiivisen kuin myös kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. (Heikkilä 2014.)

Aineistonkeräämiseksi tutkimuksessa haastatellaan ennalta valitut henkilöt Ravintolakolmion työntekijöistä. Tutkimuksessa olevat henkilöt valikoituivat muuttujien mukaan eli työntekijöihin, jotka työskentelevät yrityksessä, joko myyntipalvelussa tai ravintoloissa päällikköasemassa. Myyntipalvelusta tavoitteena on haastatella kaikki myyntineuvottelijat sekä myyntipäällikkö eli yhteensä 6 haastateltavaa. Ravintoloista tutkimuksen toimeksiantaja on valikoinut ennalta 4 ravintolaa, joista tavoitteena on haastatella jokaisen ravintolapäällikköä.

Haastattelutyyppinä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua (Järvenpää 2006). Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sopii parhaiten tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tietoa halutaan ennalta valikoituihin kysymyksiin,

mutta tutkittavien vastauksille halutaan antaa tilaa. Vastausvaihtoehtoja ei haluta rajata liian tarkasti, jotta se jättää tilaa vastauksien tarkempiin kuvailuihin sekä mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä.

3.4 Analysointimenetelmät

Tutkimusaineisto kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi olla esimerkiksi litteroidut haastattelut, kirjoitusaineistot tai erilaiset ääni- ja kuvataallenteet (Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely 2014).

Tutkimuksessa aineisto kerätään äänittämällä haastattelut. Haastattelujen jälkeen materiaalit litteroidaan eli äänitallenteet puretaan kirjalliseen muotoon. Haastattelujen sisältöjä voidaan näin tutkia ja selvittää haastatteluiden sisällön yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia luotettavin menetelmin. Litteroinnissa tutkijan tulee huomioida litterointitaso eli miten tarkasti litterointi halutaan tehdä. Tason valintaan vaikuttaa, mitä aineistosta halutaan analysoida. Peruslitteroinnissa äänitteestä kirjataan ainoastaan puhe jättämällä pois toistot, täytesanat ja äännähdykset. Perustasoon verraten esim. eksakti litteroimisessa kirjataan kaikki äännähdykset, tunteen ilmaukset sekä tauot. Keskusteluanalyttisessä litteroinnissa vielä tarkemmin kirjataan taukojen pituudet, eleet ja äänen painotukset. (Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely 2014).

Tutkimukseen valikoitui peruslitterointitaso, koska tutkimuksen tarkoituksena on kerätä ainoastaan haastateltavien mielipiteet. Materiaalista tutkimuksen tavoitteiden mukaan haluttiin saada ainoastaan haastattelun pääsisältö, jossa itse keskustelun rakenteella ei ollut merkitystä analysoitavan materiaalin koonnissa. Myöskään tarkempia tietoja tauoista, eleistä tai haastattelutilannetta häiritsevistä tekijöistä ei koettu validiksi tiedoksi tutkimuksen tavoitteisiin peilattaessa.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (n.d.) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluiden analysointiin ei ole olemassa tietynlaisia työkaluja. Aineistoa voi kuitenkin käydä läpi erilaisia näkökulmia ja tarkastelutapoja käyttäen. Tärkeintä menetelmän tai menetelmien valitsemisessa on, että niiden avulla saadaan luotettavia tuloksia,

jotka tukevat ja vastaavat alkuperäiseen tutkimusongelmaan ja – kysymyksiin. Materiaalin analysoinnissa tätä voi järjestellä ja luokitella kategorioihin, etsiä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä pohtia haastateltavien toiveita ja tarpeita asiayhteyksissä. Tärkeintä on käydä materiaali läpi useaan kertaan ennakkoluulottomasti, jotta kaikki olennainen tieto materiaalista analysoidaan.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä käytettiin järjestelyä analysointikategorioihin. Kategorioina toimi myyntipalvelu ja ravintola. Näiden kategorioiden sisällä analysoitiin vastauksien yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Näistä analysoinneista tehtiin summaukset, joita analysoidaan keskenään. Koska tutkimuksessa on tärkeänä tavoitteena saada tietoon työntekijöiden mielipiteitä ongelmista ja tämänhetkisestä tilanteesta, poimitaan haastatteluista myös toiveita, ongelmia ja tarpeita. Näiden avulla voidaan luoda personoituja kehitysratkaisuja yritykselle. Aineiston perusteella saatua tilannekäsitystä tämänhetkisestä tilanteesta myyntipalveluiden ja ravintoloiden keskinäisestä viestinnästä verrataan teoriaan viestinnästä, ja sen kehityksen vaikutuksista luottamukseen ja tiimipelaamiseen. Analyysissä huomioidaan myös case-yritykselle lanseeratut uudet ohjelmat viestinnän parantamiseen ja luodaan ehdotelmia, kuinka nämä voivat olla tukena ja mahdollistajana viestinnän kehityksessä.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta on hyvä tarkastella sekä ennen tutkimusta, tutkimuksen aikana että sen jälkeen. Kriittinen katsaus tutkimuksen edistymiseen ja siitä saatuihin tuloksiin on tutkimuksen kannalta tärkeää, jotta ymmärretään miten esimerkiksi valitut menetelmät ja kysymykset vaikuttavat tuloksiin. Lopullisena tuloksena on tutkijan raportoitava, onko tutkimus vastannut alkuperäiseen ongelmaan ja onko saadut tulokset ja niiden pohjalta tehdyt päätökset oikeita. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka n.d.)

Tutkimuksen aineistonkeruun luotettavuudessa huomioidaan käytetty kieli ja termien käyttö haastattelukysymyksissä. Ennen haastattelun alkua haastateltavan kanssa käydään rauhallisesti läpi tutkimuksen aihe ja teemat, jotka valmistelevat

haastateltavan tuleviin aiheisiin. Sen jälkeen käydään läpi kysymyksissä käytetyt termit, jotta niillä haastattelija ja haastateltava tarkoittavat keskustellessaan samaa asiaa. Loppuun ennen virallisen haastattelun alkua annetaan haastateltavalle vielä mahdollisuus kysyä haastatteluun liittyen tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelut nauhoitetaan ja haastattelija tekee samalla muistiinpanoja ylös tietokoneelle. Näin varmistetaan, ettei vastauksista jää mitään huomioimatta. Nauhoitteen on myös helppo jälkeinpäin palata varmistaakseen haastatteluista saamien tuloksien oikeellisuuden. Nauhoittaminen vapauttaa haastattelijaa myös kuuntelemaan ja luomaan rauhoittavan ympäristön haastattelulle.

Luotettavuuteen vaikuttaa saatujen haastattelujen määrä. Haastateltavat henkilöt ovat ennakkoon sovittuja toimeksiantajan toimesta, mutta haastateltavilla on oikeus kieltäytyä haastattelusta. Toimeksiantajan kanssa sovittuja haastatteluja myyntipalvelusta on 6 ja ravintolapäälliköitä 4. Halutuista haastatteluista jäi ainoastaan yksi ravintolapäällikkö haastatteleematta, sillä häneltä ei saatu suostumusta haastatteluun. Se pienentää ravintoloiden vastausmäärää hieman verraten myyntipalveluun, joten tällä voi olla vaikutusta ravintoloiden vastausten yhteenvetoa tehdessä.

Toisena luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä on haastateltavien vastauksien optimointi. Tutkimuksessa pääroolissa on työntekijöiden omat kokemukset viestinnästä toisen yksikön kesken. Tähän soveltuvien kysymyksien hankaluutena on, että vastauksiin saattaa vaikuttaa haastateltavan sen hetkinen mielentila kärjistettynä. Hyvä esimerkki on, että jos haastateltavalla on ollut toisen yksikön kanssa suuria ongelmia, niin nämä tuntemukset tulevat suurimpana pintaan, vaikka yleiskatsaus tilanteesta olisikin neutraalimpi. Toisekseen vastauksiin saattaa vaikuttaa ns. yhteisöllisyys eli haastateltava haluaa antaa silotellun kuvan tilanteesta ulkopuoliselle haastattelijalle. Tämän kaltaista tilannetta tutkimuksessa pyritään välttämään painottamalla haastateltaville, että vastaukset suoritetaan anonymieinä, eikä tallenteisiin pääse käsiksi muuta kuin haastattelija.

Kolmanneksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on itse tutkija. Hän on ollut harjoittelussa yrityksen myyntipalvelussa, joten hänellä on jo valmiiksi ennakkotietoa yrityskulttuurista ja työntekijöistä yrityksessä. Tutkijan vaikutusta tutkimukseen on koettu estää suunnittelemalla haastattelu ja haastatteluhetki tarkoin ennakoon. Haastattelu pyritään rakentamaan, että samanlaista haastattelupohjaa voisi käyttää muissa samantapaisissa yrityksissä. Haastatteluhetkessä annetaan alussa hetki aikaa nopealle kuulumisen vaihtamiselle, minkä tarkoituksena on keventää haastattelutunnelmaa. Sen jälkeen tutkija ottaa haastattelijan roolin ja haastattelussa pyritään pitämään tasalaatuista linjaa kaikkien haastateltavien kanssa. Myöskin haastatteluissa tutkija pyrki olemaan tekemättä oletuksia vastauksista ja tekemään tarkentavia kysymyksiä asioista, joita ulkopuolinen tutkija ei voisi tietää.

4 Viestintä

Viestintä on kommunikointiprosessi ihmisten välillä. Siihen liittyy ennen sanallista viestintää kommunikoinnin osapuolten omat asenteet ja ennakkoluulot. Näiden tuloksena sanalliseen viestintään vaikuttaa, miten asia sanotaan. (Huuhka 2010). Viestinnän vastaanottaja ei vain kuule, mitä sanotaan, vaan hän aistii esim. mikä on äänenpaino, sävy ja voima. Lisäksi verbaalisesti kuultua viestiä verrataan viestijän eleisiin ja ilmeisiin. Ajatuksen ilmaisija saattaakin helposti ajatella kertovansa asiansa tiettyllä tavalla, jonka kuvittelee vastaanottajan ymmärtävän samalla tavoin. Kuitenkin eleet ja ilmeet saattavat kertoa aivan muuta, mikä saa informaation vastaanottajan hämilleen ja vetämään omat johtopäätöksensä esitetyn asian todellisesta kulmasta. (Kaivola 2003, 146).

4.1 Organisaatioviestintä

Organisaation sisällä kulkee sisäistä viestintää, joka jaottuu vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun. Tämän tarkoituksena on pitää yllä tietynlaista yrityskuvaa, joka näkyy niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tiedonjako ja kommunikointi kaikkien organisaatioon

kuuluvien kesken helpottavat jokaisen työn tehokkuutta, kun kaikilla on omaan työhönsä tekemiseen ja kehittämiseen tarpeeksi tietoa. Kommunikointi kollegojen kesken helpottuu, kun kaikilla on pääsy samaan tarvittuun tietoon. Suurimpia haasteita työnteolle on, jos tiedonkulku esim. uusista toimintamalleista ei saavuta kaikkia. (Österberg 2005, 162.)

Organisaatioissa viestinnäksi yleisesti luetaan eri kanavien kautta tapahtuva informaation jakaminen. Kanavina käytetään sähköpostia, erilaisia firmojen käyttämiä portaaleja, organisaatiolehteä tai jopa ilmoitustaulua. Nämä ovat kuitenkin vain pääasiallisesti yhdensuuntaista viestintää, joka yleensä ymmärretään ylhäältä (johdolta) alas (henkilöstölle) meneväksi. (Huuhka 2010.)

Viestintää Huuhka (2010) kuvailee yrityksen verenkierroksi. Se on tärkeimpiä osia organisaatiossa, joka pitää sen elävänä ja kehittyvänä. (Huuhka 2010.) Avoimen viestinnän takaamiseksi kommunikointi tulee olla moniulotteista, niin aktiivista kuin myös ennakoivaa. Moniulotteiseen viestintään liittyy tiedottamisen lisäksi myös selventämistä, taustoittamista ja vuoropuhelua, jotka rikastavat ja tähdentävät viestinnän avoimuutta. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013.) Organisaation ”verenkierron” ylläpitämiseksi onkin elinehtoista, että viestintää pidetään koko ajan yllä niin johdon ja henkilöstön välillä kuin myös henkilöstön kesken. (Huuhka 2010.) Se on yhdistävä tekijä organisaatiossa ja siksi, avoin viestintä ja dialogi parantavat yhteenkuuluvuutta sekä työviihtyvyyttä. Avoin ja rikas informaation jakaminen työyhteisössä on koettu motivaation lisäksi myös kasvattavan luovuutta oman työn kehittämiseen. (Stacho, Stachová, Papula, Papulová & Kohnová 2019, 393.)

Vaikka näin teknologia aikakaudella kommunikaatiovälineet lisääntyvät, on organisaatiossa huomioitava, ettei viestintä jää vain tiedonvälittämiseksi, vaan pidetään yllä avointa dialogia. Parhaimpana avoimen dialogin välineenä Huuhka (2010) mainitsee perinteisen kasvatusten käytävän keskustelun, koska silloin kommunikoidaan myös elein ja ilmein, jotka tuovat rikkautta dialogiin. (Huuhka 2010.)

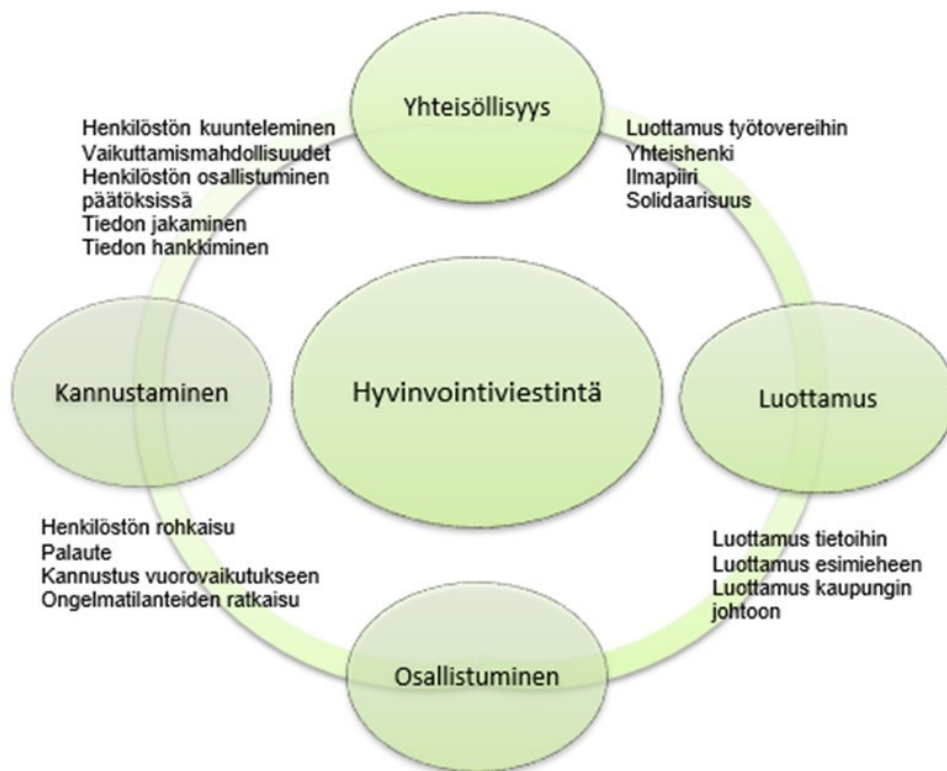
4.2 Hyvinvointiviestintä

Viestinnällisillä ratkaisilla voidaan kehittää työyhteisöä, joilla tuetaan työyhteisön hyvinvoinnin rakentumista (Pedak, Pekkola & Aula 2013, 50). Hyvinvointiviestintä koostuu osa-alueista, joihin kuuluu yhteisöllisyys, luottamus, osallistuminen ja kannustaminen (Pedak 2011).

Yhteisöllisyyden ja osallistamisen kannalta kasvokkain käytävät keskustelut niin esimiehen kuin kollegojenkin kesken on tärkeitä (Pedak 2011). Avoimessa keskustelun ilmapiirissä työntekijät voivat kokea helpommaksi ottaa kantaa omaan työhönsä ja organisaatioon, jos tälle keskustelulle annetaan mahdollisuus. Persoonasta riippuu, kuinka paljon henkilöstö haluaa osallistua työn tai organisaation kehittämiseen. Tällainen kehittämiseen osallistaminen on organisaatiolle voimavara, sillä henkilöstöltä voi tulla tärkeitä kehityskohtia, jotka parantavat esim. yrityksen tuottavuutta. Itse työntekijälle omaan työhön vaikuttaminen voi parantaa työmielekkyyttä ja hyvinvointia kokemalla omat ideat kuulluksi. (Pedak, Pekkola & Aula 2013, 11-12.)

Avoimen viestinnän ja dialogin käyminen kaikkien kesken lisää luottamusta ilmapiirissä, sillä se vähentää juorujen liikkumista ja epätietoisuutta, jätetäänkö osa yhteisöstä tarkoituksella ulkopuolella tiedotuksista. Luottavassa ilmapiirissä on koko henkilöstön helpompi osallistua kehittämistyössä kuin myös haastavien asioiden toimeenpanemisessa, jos yksilö kokee äänensä kuulluksi ja merkitykselliseksi. (Pedak 2011.)

Hyvinvoivassa yhteisössä Pedakin, Pekkalan ja Aulan (2013) tutkimuksessa osoittautui myös tärkeäksi monitasoinen kannustus. Työyhteisössä kaivataan niin henkilökoh- taista kuin myös tiimille osoitettua kannustusta ja rakentavaa palautetta. Kannustus ja rakentava palaute koetaan halutuksi, miltä tahansa työyhteisön käyttämältä vies- tintä kanavan kautta. (Pedak, Pekkola & Aula 2013.)



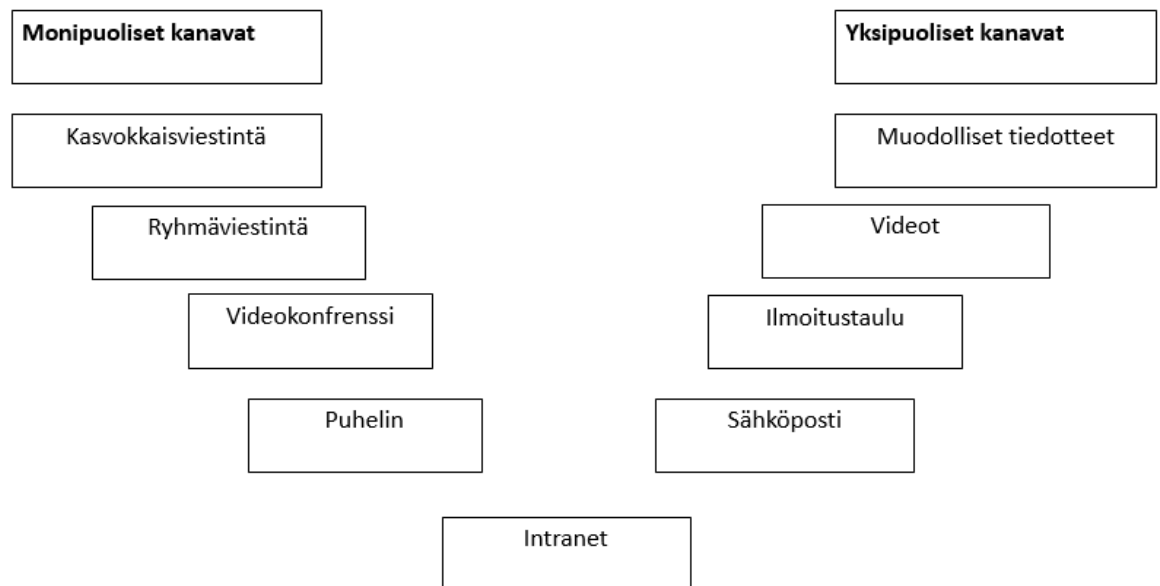
Kuvio 1. Hyvinvointiviestintä malli (Pedak 2011).

5 Viestintäkanavat

Viestintävälineet ja työyhteisöjen käyttämät viestintäpalvelut päivittyvät ja lisääntyvät ajansaatossa, kun erilaiset viestintäinnovaatiot tulevat helpottamaan ja suojaamaan aina kehittyvien yritysten viestinnän nopeutta ja turvallisuutta (Puro 2004, 43). Monista eri foorumeista tuleva tieto saattaa aiheuttaa informaatiotulvan vastaanottajalle. Henkilöstölle informaatiotulvasta selviytyminen vie paljon työaika, vaikka viestinnän pitäisi olla työskentelyä helpottava ja nopeuttava työväline. (Pedak 2011.)

Viestintäkanavia voidaan Puron (2004, 47) mukaan jaotella monipuolisiin ja yksipuolisiin kanaviin. Kuviossa 2 esitellään hänen teoriaansa kanavien jaottelusta. Kuvion 2 mukaan monipuolisiin kanaviin luetaan viestintä, jossa on enemmän mahdollisuuksia vuorovaikutukseen, kun taas yksipuolisilla tarkoitetaan enemmän yhteen suuntaan menevää viestintää. Monipuolisten kanavien vahvuus viestinnässä on tarkkuus, sillä esimerkiksi kasvokkain käydyssä palaverissa osapuolilla on mahdollisuus tarkentaa ja

tehdä tarkentavia kysymyksiä, jotta viesti ymmärretään halutussa muodossa. (Puro 2004, 47.)



Kuvio 2. Viestintäkanavien jaottelu (Puro 2004, 47).

Viestin lähettäjällä on vastuu kommunikoida asiansa tehokkainta ja käytännöllisintä kautta. Tähän vaikuttaa, mitä kyseisellä asialla halutaan saavuttaa ja minkälainen reaktio asialle halutaan ja mitä kautta. Esimerkiksi kasvokkaisviestintä ei ole aina paras tapa informoida toisia asioissa, joissa välimatkaa on huomattavasti ja aikaa ei. Jos informoidulle asialle ei odoteta palautetta heti tai ollenkaan, on lähettäjän tehokkainta miettiä yksipuolisten kanavien vaihtoehtoja tehokkain tapa lähestyä haluttuja ihmisiä. (Dennis, Valacich & Fuller 2000, 582-583.)

	Palautteen luonne	Viestin laadinnan kontrollointi	Viestin vastaanoton kontrollointi	Yksityiskohtien esille tuominen
Kasvokkaisviestintä	Välitön	Kohtuullinen	Erinomainen	Heikko
Puhelin	Välitön	Kohtuullinen	Heikkohko	Heikko
Sähköposti	Viiveinen	Erinomainen	Heikko	Hyvä
Tiedote	Viiveinen	Erinomainen	Heikko	Hyvä

Kuvio 3. Viestintäkanavien tehokkuuden vertailu (Puro 2004, 48).

Kuvio 3 havainnollistaa, miten eri viestintäkanavilla lähetetyn viestin tehokkuus ilmenee eri arvoissa (Ahmad, Lenarduzzi, Oivo & Taibi 2018, 5). Kiireellisessä informaatioissa kahden ihmisen välillä tiedetään kasvokkaisviestinnän ja puhelimen olevan nopeimpia tapoja tavoittaa vastaanottaja. Ainoastaan nopeus ei ole näiden tapojen vahvuus, vaan myös keskusteluyhteys siinä hetkessä antaa mahdollisuuden välittömälle palautteelle ja tarkentaville kysymyksille. Heikkoutena näille viestintätavoilla on viestin järjestelmällinen rakentaminen helposti ymmärrettäväksi, sekä yksityiskohtien esiintuominen esimerkiksi havainnoivalla kuvalla. Puhelimessa keskustellessa informaation siirto saattaa hankaloitua, jos soittaja unohtaa informaation osia tai lähtee sivupoluille keskustelussa. Vastaajalla on hyvin lyhyt aika reagoida informaatioon sekä jos asioita ei kirjoiteta ylös, keskusteltujen asioiden unohtamisen riski on suuri.

Sähköpostin ja tiedotteen vahvuuksia ovat helposti laajan vastaanottajapiirin tavoittaminen. Lähettäjällä on myös mahdollisuus kontrolloida, että informaatio on mahdollisimman helppossa ja nopeassa muodossa vastaanottajille sekä lisätä saman tien lisäinformaatiota kuvioiden muodossa. Heikkoutena näissä esiintyy palautteen viiveisyys, koska lähettäjä ei voi olla varma koska viesti luetaan. Usein kasvokkais- tai puhelinviestinnän ja sähköpostin yhdistäminen informaation liikkumisessa on tehokkain tapa. Silloin molemmat osapuolet saavat aikaa reagoida kirjalliseen muotoon informaatiosta sekä keskustella mielipiteistä ja jatkotoimenpiteistä. (Puro 2004, 48.)

5.1 Viestinnän kuormittavuus

Viestinnän kuormittavuutta voidaan säädellä viestittämällä oikeaan aikaan sekä varmistamalla viestinnän tapahtuvan oikeassa muodossa ja haluttua kanavaa pitkin. Esimerkiksi tärkeän tiedon tiedotusvälineitä ei ruuhkauteta vähemmän tärkeillä tiedotuksilla, joita henkilöstö voisi käydä lukemassa ehtiessään yrityksen sisäisestä foorumista. (Pedak, Pekkola & Aula 2013.)

Useammalla työntekijällä sähköposti on helposti ruuhkautuva viestintäväline. Puhe-luita ihminen pystyy ottamaan vastaan vain rajoitetusti, mutta sähköposteja helposti kertyy myös työntekijän loma-aikoina. (Puro 2004, 53.) Sähköpostiin tulee erilaisia viestejä, esimerkiksi suorat sähköpostit, kopiona tulevat, sähköpostilistan kautta, mainokset ja roskapostit. Sähköposti täyttyy helposti monenlaisista kiireellisistä, tiedotuksista ja turhista viesteistä. Näiden kaikkien läpikäymiseen voi mennä yllättävänkin paljon aikaa työntekijältä ja pahimmassa tapauksessa tärkeät viestit hukkuvat viestimassaan. Siksi lähettäjällä on vastuu viestin lähetyksen tehokkuudesta. Onko parempi laittaa sähköposti, soittaa vai molemmat? Näkeekö otsikosta suoraan, mitä asia koskee? Onko viesti liputettu tärkeäksi? Onko viestin sisältö nopeasti ja helposti luettavissa sekä ymmärrettävissä? Pienillä huomioilla viestin rakentamisessa lähettäjä pystyy helpottamaan vastaanottajan työntekoa sekä arvostamaan hänen aikaansa. (Puro 2004, 62-63.)

Viestintäkanavien lisääntyminen työyhteisöissä voi saada monenlaisia ennakkoluuloja, jotka usein saavat alkunsa työntekijän omista lähtökohdista tekniikan parissa. Uusien järjestelmien käyttöönotossa on opettelemista alkuunsa, mutta niiden tarkoituksena kuitenkin pohjimmiltaan on helpottaa ja organisoida viestintää. (Puro 2004, 66.) Esimerkkinä voidaan miettiä sähköpostia, johon kertyy kaikki mahdollinen asiakkaiden, kollegojen, sekä organisaatiolta tulevat viestit. Organisaation ottaessa käyttöön organisaation sisäisen kanavan, voidaan kaikkia organisaatiossa työskenteleviä koskevat tiedotteet siirtää sinne. Lisäksi organisaatioon lanseerattaessa sisäinen mobiilikeskustelujärjestelmä, jossa työntekijät voivat viestitellä nopeasti keskenään, pi-

tää videopalaveria tai kerätä projektiin liittyvät henkilöt yhteen keskusteluun. Keven-
tää se sähköpostiin tulevaa viestien määrää ja organisoii viestintää eri kanaviin sen
tärkeyden ja nopeuden mukaan.

Palaverit ovat työyhteisön tai tiimin kokoavia tapahtumia. Palavereiden hyödyllisyy-
destä ollaan usein montaa mieltä, riippuen miten niihin asennoidutaan. Parhaim-
massa tapauksessa ne ovat tilanteita, joissa kaikki pääsevät kertomaan tilanteestaan
ja keskustelemaan ratkaisusta ongelmatilanteisiin. Mielekkääksi ja tehokkaaksi ta-
pahtumaksi se kuitenkin vaatii jokaiselta osallistumista ja valmistautumista. Säännöl-
linen tapaaminen tiimien kesken kasvattaa työsuhdetta henkilöiden kesken sekä tie-
donkulun tehostumista uusista ja muuttuvista tapahtumista. Tehottomista palave-
reista ei ole kellekään hyötyä ja siinä vaiheessa pitää muistaa kokoontuvien osapuol-
ten tarpeet kasvokkaistapaamiselle. Riippuen paljon projektista tai tiimin tehtävistä,
kuinka usein ja kuinka pitkiä tapaamisia tarvitaan ja tämän suunnitteluun on hyvä ot-
taa kaikkien osapuolten tarpeet huomioon. (Kaivola 2003, 156-157.)

5.2 Microsoft Teams

Microsoft Teams on Microsoftin luoma tietokoneeseen sekä mobiiliin soveltuva so-
vellus. Se on suunnattu organisaatioiden viestintä- ja työskentelytyötilaksi. Teams
mahdollistaa yhdessä sovelluksessa kahdenkeskisistä keskusteluista, ryhmien muo-
dostamiseen sekä palavereiden järjestämiseen. Teamsin kautta onnistuu myös eri-
laisten informaatiomuotojen jakamisen, vaikka koko organisaatiolle. (Help for teams
n.d.)

Vahvuutena Teamsissa on muiden sovellusten yhdistäminen Microsoft Teamsiin ja
näiden avulla tilassa työskentely mahdollisuudet voidaan maksimoida. Järjestelmä
valmiiksi jo ehdottaa paljon erilaisia sovelluksia ladattavaksi, jotka helpottavat työ-
skentelyä, mutta mahdollisuutena on lisätä käyttäjän haluamia toimintoja. Esimerk-
kinä, työpari voi jakaa reaaliajassa keskustelunsa kautta PowerPoint tai OneNote tie-
dostoja, joita voivat yhdessä rakentaa ja päivittää reaaliajassa. (Mts. n.d.) Tiimien eri-
laisissa projekteissa hyödyllisenä apuvälineenä toimii esimerkiksi Trello, joka voidaan

yhdistää tiimin channeliin eli ryhmäkeskustelu kanavaan Teamsissä. Trellon avulla tulevia projekteja ja tehtäviä on helppo organisoida ja tarkastella yhdessä. Lisäksi muistiinpanojen ja tiedostojen lisääminen työn alla olevista tehtävistä on helppo jakaa kaikille, jotta koko tiimi pysyy ajan tasalla tilanteista ja aikataulusta. (Trellon käytön aloittaminen n.d.)

Teamsissä keskustelujen ja työryhmien organisointi on helppoa ja niitä voidaan luokitella yleisiksi tai yksityisiksi, jolloin ainoastaan keskusteluun valitut henkilöt näkevät keskustelut ja jaetut tiedostot (Help for Teams n.d.). Esimerkkinä voidaan miettiä Ravintolakolmioon kuviteltua tilannetta. Ravintola Meripaviljongilla on Teamsissa oma kanavansa, johon kuuluu ravintolan vastuuhenkilöt, kaikki myyntipalvelun ja markkinoinnin työntekijät. Ravintolapäällikkö on keksinyt idean järjestää aamiaistapahtuma heidän tilojaan ja palveluitaan eniten käyttäneille yritysasiakkaille. Tapahtumassa on tarkoitus esitellä ja tarjota heidän tulevia aamiaiskokouspaketteja ja – palveluita. Tämän suunnitteluun ja toteutukseen muodostetaan Teamsiin Ravintola Meripaviljongin kanavan alle yksityinen ryhmä, johon kutsutaan ainoastaan ravintolan, markkinoinnin ja ravintolan myynnin vastuuhenkilöt. Ryhmässä työskentelee tapahtumaa ja jaetaan mm. ehdotuksia markkinointimateriaaliksi ja kutsulistasta. Yleiseen Meripaviljongin kanavaan jaetaan kaikille tieto tulevasta tapahtumasta ja sen mahdollisista vaikutuksista ravintolan normaaliin toimintaan. Näin yksi kanava ei ruuhkaudu liikaa ja tarvittava tieto jaetaan tarpeen mukaan asianomaisten tietoon.

6 Tiedonkulku ja yhteistyö

Luottamus työyhteisössä on merkityksellinen osa, niin luottamus esimieheen alaiseen kuin myös kolleegaan. Esimiehellä on tärkeä tehtävä suodattaa hänellä kaikki oleva tieto ja jakaa siitä jokaiselle työntekijälle hyödyllinen tieto. Tiedon panttaaminen voi aiheuttaa epäluottamusta esimieheen, kun taas liiallinen tiedottaminen johtaa informaatiotulvaan, jolloin työntekijän on työläämpää havaita hänelle tärkeimmät tiedot. (Österberg 2005, 163.)

6.1 Avoin keskustelukulttuuri

Kollegojen välinen avoin keskustelukulttuuri kasvattaa ja haastaa työntekijöitä kuin esimiehiäkin kehittymään ja kehittämään. Avoimuus työpaikkakulttuurissa on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty, sillä se kehittyy ajan myötä, jos siihen kannustetaan ja annetaan työvälineet. (Österberg 2005, 164.) Avoin keskustelukulttuuri lausahuksena kuulostaa hienolta ja moni varmaan on haastattelussa tai työpaikka ilmoituksessa lukenut yrityksen tätä kannattavan. Avoimuus työpaikalla on kuitenkin kaikkien vastuulla, vaikka esimiestasolta tästä näytettäisiinkin mallia, pitää jokaisen myös viljellä sitä ympäristöönsä. Onhan turha odottaa muilta avoimuutta ja tehokasta tiedottamista, jos itse ei ilmaise mielipiteitään tai informoi hyödyllisistä asioista muille. (Kaivola 2003, 37.)

Ristiriitojen syntyessä, oli sitten vastakkain ketkä tahansa, ihminen helposti kääntyy oman tiiminsä puoleen hakien omaan rintamaansa tukijoita (Juuti 2003, 111). Linjaus yleensä poikkeuksetta päättyy ”klikkiytymiseen” sekä huhujen liikkumiseen (Suurnäkki 2002, 42). Usein konflikti tilanteet syntyvät kommunikaation puutteesta tai väärin ymmärryksistä. Pienistä väärinymmärryksistä kasvaa ajan kanssa isoja konflikteja, jos pieniäkään asioita ei käydä avoimesti läpi, vaan asioita padotaan oman tiimin kesken. Pitkään jatkuneessa ”hiljaisesta” vihanpidosta tai arvostelusta voi tulla kaikkien tuntema normi, jolle ei ajan kuluessa muisteta enää alkulähdettä. Tällaisista enakkoluuloista ja normeista työyhteisössä onkin vaikeampi lähteä opettelemaan pois ja luomaan yhteisöllisempää ja luottavampaa ilmapiiriä. (Kaivola 2003, 74-75.) Keskustelulla osapuolten tai isomman ryhmän kanssa ristiriita tilanteista pystytään käymään tilanteet läpi osapuolten mielipiteitä kunnioittaen, mutta kuitenkin etsien paras lopputulema liiketoiminnan ja työyhteisön kannalta (Häkkinen & Uski 2006, 45). Tämä toimii ennaltaehkäisevänä toimintana, jotteivät ajan kuluessa ongelmat irtaannu varsinaisesta työstä ja muutu henkilökohtaiseksi (Kaivola 2003, 74-75.)

6.2 Viestintä yhteistyön kehityksessä

Nykytekniikasta huolimatta tehokkaimmaksi tavaksi kokousta koetaan kasvokkain käytävät palaverit. Huonoksi puoleksi koetaan sen aikaa vievyys, mutta kaikkien osapuolten ollessa valmistautuneita, tapaamiset tarjoavat enemmän kuin muilla tavoilla kommunikointi. (Österberg 2005, 163.) Tapaamisissa konkreettinen läsnäolo luo yhteenkuuluvuutta osallistujien kesken. Näin on vaivatonta jakaa kaikkien kesken sama informaatio, jonka pohjalta keskustelua voidaan käydä. Varsinkin aiheet, jotka aiheuttavat paljon eriäviä mielipiteitä tulisi hoitaa kasvotusten. Helposti tiukoissa keskusteluissa ihminen saattaa käydä puolustuskannalle, joka voi johtaa umpikujatilanteeseen. Kasvotusten käytävä keskustelu antaa tilaa avoimelle keskustelulle, jossa asioita punnitaan tasapuolisesti kaikilta kannoilta. Ymmärtämällä toisen syyn kannanottoon ja vaihtoehtojen tasapuolinen punnitseminen yhdessä mahdollistaa lopputuloksen, jossa sitoudutaan yhdessä sovittuun vaihtoehtoon. (Juuti 2003, 92.)

Keskustelukulttuurin kehittämisessä avoimempaan suuntaan tulee huomioida keskustelun sisällön lisäksi tavat, miten puhutaan tai ilmaistaan mielipiteet. Tässä tullaan kasvokkain käydyn keskustelun tärkeyteen, kun osapuolet kokevat toistensa tavat puhua. On tärkeää havainnoida omasta puheestaan, voiko oma tapa puhua toiselle kuulostaa hyökkävältä tai syyttävältä ja miettiä vaihtoehtoisia tapoja ilmaista asia. Syyttelyn sijaan keskustelua kannattaa muotoilla kertomalla omista kokemuksistaan ja miten kokee asian olevan tai kehitystoimenpiteitä ehdottamalla. Näin toinen osapuoli saa yhtä lailla mahdollisuuden kuvailla omasta näkökulmasta tilanteen nostamatta omia suojamuurejaan. Pienillä tavoilla muuttaa keskustelun tunnelmaa päästään yritysten sisällä eroon helposti liikkuvista olettamuksista, jotka luovat eriävyyksiä tiimien väliin. Kun keskustelut eivät pääty toisen osapuolen kumoamiseen, vaan eri näkökantoihin hyväksymiseen, voidaan yhdessä sopia tavoitteeseen sopiva toimintasuunnitelma ja käytännöt. (Häkkinen & Uski 2006, 43.)

Yhteistyön rakentuessa vahvemiksi ja luottamuksen ollessa molemminpuolista, ei jouduta pohtimaan liikaa jokaisen välillä olevia ihmissuhteita ja persoonien vaikutuksia tilanteisiin. Kunnioituksen ilmapiirissä jokainen persoona pystyy motivoitumaan

itsensä ja työnsä kehittämiseen, jotka taas hyödyntää ja lujittaa koko organisaatiota. (Kaivola 2003, 38.)

Kehittyminen ja tavoitteet lähtevät yhteisön ja organisaation perustehtävien toteutuksesta (Puro 2004, 105). Työntekijät ovat ammattilaisia ymmärtämään heidän työyhteisöään ja sen tarpeita sekä kehityskohteita. Tavoitteisiin ja kehittymiseen työyhteisönä ja yhtenä isona tiiminä lähtee kaikkien tekemisestä ja sitoutumisesta kehittämään omaa työskentelyään. (Kaivola 2003, 166.)

6.3 Palaute kehittävänä tekijänä

Usein koetaan työyhteisössä, että palautteen anto kuuluu esimiehen ja työntekijän välille ja se on kahden ihmisen välistä tietoa. Joskus rohkeimmat yksilöt työpaikalla saattavat töitten lomassa ohimennen sanoa muutaman kannustavan sanan tai kehittämisehdotuksen, saamatta ikinä samanlaista kohtelua takaisin. Onnistumiset ja kehityskohteet halutaan mieluummin kätkeä kahdenkeskisiin keskusteluihin, vaikka niistä olisi hyötyä koko työyhteisölle. Vertaisarviointi ja yhdessä oppimisen tekniikat tuntuvatkin jääneen kouluaikojen muistoihin. (Kaivola 2003, 37.)

Konfliktitilanteissa asianomaiset yleensä laitetaan keskustelemaan yhdessä, joko esimiehen tai ulkopuolisen neuvonantajan kanssa. Tämä on tietysti hyvä menetelmä ratkaisun saamiseksi, mutta siinä unohdetaan muu yhteisö ympärillä, joka on saattanut olla hyvin tunteella mukana kyseisessä ristiriidassa. Vaikka ongelma asianomaisten välillä saadaan kuntoon, se ei välttämättä hoida klikkiytyneiden osien tunnelmaa tilanteesta. Ongelmien käsittely ryhmässä voi tuoda koko organisaatiolle yhteistä ymmärrystä ja sitouttaa muutkin kuin vain asianomaiset asioiden muuttamiseen. Hyötyinä ongelmien käsittelemisestä ryhmässä on myöskin jälkipuheiden ja huhujen katkaiseminen heti alkuunsa. (Kaivola 2003, 80-81).

Positiivisen ja negatiivisen palautteen erona työpaikoilla on, että positiivinen jää usein antamatta, mikä on harmi, sillä joillekin se on iso työssä jaksamisen ominaisuus (Kaivola 2003, 147). Negatiivinen palaute taas usein tuodaan liiankin hyökkäävästi

esille, vaikka sen kanssa olisi hyvä tarjoilla myös kehitysehdotuksia tai kysyä, miten toisen osapuolen mielestä asiaa voitaisiin parantaa (Renninger 2020).

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on taitolaji, sillä helposti palautteenanto tilanteet koetaan ahdistaviksi, jolloin koetaan helpommaksi kertoa palaute kaunopuhein vihjaillen. Tämän ongelma kuitenkin on, että palautteen vastaanottaja ei välttämättä ymmärrä keskustelun edes olevan palautteenantoa, joten keskustelun hyöty valuu hukkaan. (Kaivola 2003, 147; Rellinger 2020.)

Kognitiivisen psykologian tutkija Rellinger (2020) on tutkinut, kuinka palautteen antosta saadaan mahdollisimman kehittävä tilanne, joka tukee myös yhteistyötä ja luottamusta tiimin kesken. Keskustelu on hyvä aloittaa pyytämällä toinen osapuoli keskustelemaan, esimerkiksi jos kyse on projektin onnistuneisuudesta. Näin toinen osapuoli ehtii heti reagoimaan, minkälainen keskustelu on tulossa. Palautteen antossa on Rellingerin mukaan tärkeintä keskittyä konkreettisiin asioihin, joita ei voi ymmärtää väärin. Helposti palaute annetaan liian yleisesti esim. ”sinä et pysynyt aikataulussa”, kun taas ”sovimme, että suunnitelma olisi lähetetty siihen päivään mennessä” kertoo konkreettisesti projektissa olleesta ongelmakohdasta. Havainnoiteja ja esimerkkejä on hyvä jatkaa kertomalla, mitä vaikutuksia tällä on ollut esimerkiksi muiden töihin ”koska en saanut suunnitelmaa ajoissa, en ehtinyt tekemään tilausta tarpeeksi ajoissa”. Palautteen lopuksi on hyvä luoda keskusteleva ilmapiiri, jota pysyy luomaan yksinkertaisella kysymyksellä ”miten sinun mielestäsi voisimme tehdä ensikerralla paremmin, jottei tällaisia sattuisi” tai ”olisiko jotain, miten minä voisin tehdä ensi kerralla paremmin tai tukea sinua työssäsi”. Palautteen ei tarvitse olla vain yksipuolista monologia. Keskustellessa myös hyvä palautteen antaja pyytää palautetta omista toimistaan. (Rellinger 2020.)

7 Tutkimus

Tutkimusta varten haastateltiin 6 henkilöä, jotka työskentelevät Ravintolakolmion myyntipalvelussa sekä 3 yrityksen ravintolapäällikköä. Haastateltavat henkilöt valittiin

toimeksiantajan toimesta. Toimeksiantaja valitsi haastateltavaksi 10 henkilöä yrityksestä ja kertoi valituille ennakoon tutkijan tulevasta yhteydenotosta. Myyntipalvelun kaikki 6 henkilöä osallistui tutkimukseen, mutta ravintolapäälliköistä yhdeltä ei saatu lupaa haastatteluun. Haastattelut suoritettiin 2020 tammi-helmikuun aikana.

Haastattelu suoritettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jossa käsiteltiin myyntipalvelun työntekijöiden ja ravintolapäälliköiden näkemyksiä heidän välisestänsä viestinnästä ja yhteistyöstä. Haastattelussa käsiteltiin myös heidän käyttämiään viestintävälineitä sekä niiden tehokkuutta. Ennen haastatteluiden alkamista tutkijan tietoon tuli, että yrityksessä lanseerataan keväällä 2020 Microsoft Teams organisaation käyttöön. Tämän takia haastatteluissa viestinnänvälineiden aiheena oletettiin herättävän mielenkiintoa myös tulevasta uudistuksesta. Haastattelussa tutkijalla oli valmis haastattelukysymyspohja, joka käytiin kaikkien haastateltavien kanssa läpi. Haastattelussa kuitenkin tutkijalla oli mahdollisuus tehdä lisäkysymyksiä, tarkentaakseen vastauksia tai ohjata keskustelua haluttuun suuntaan.

Tutkimuksessa käytettiin sanaa ”tiimi” erottamaan myyntipalvelun ja ravintolat toisistaan. Ennen tuloksien kirjoittamista myyntipalvelun vastauksista rakennettiin yhteenveto, samoin kuin kaikkien ravintolapäälliköiden vastauksista. Näin tuloksissa pystyttiin vertailemaan myyntipalvelutiimin ja ravintolatiimin vastauksia keskenään. Yhteenvetoja vertailtiin kysymys kerrallaan ja näistä havainnointiin yhteneväisyyksiä sekä eriävyyksiä.

7.1 Tutkimuksen toteutus

Haastattelut toteutettiin keväällä 2020 tammi-helmikuun aikana. Myyntipalvelun henkilöstön kanssa sovittiin yksi päivä, jonka aikana kaikki haastateltiin. Ravintolapäälliköiden kanssa haastattelut taas sovittiin yksilöllisesti heidän aikataulujensa mukaisesti. Kaikille haastatteluun osallistujille annettiin tutkimuksesta ennakotietona haastattelussa käsiteltävät aiheet, kuinka tutkimus tullaan suorittamaan sekä miten vastauksia käsitellään. Haastatteluissa käytettiin ennakoon suunniteltua haastattelurunkoa (liite 1), jota haastateltavat eivät olleet nähneet ennakoon.

Myyntipalvelun haastateltavista yksi henkilö oli myyntipäällikkö ja muilla haastateltavilla oli eri vastuumyynti ravintolat. Vaikka he olivat vastuussa hieman erikokoisista ravintoloista, heillä oli kaikilla perusymmärrys kaikkien ravintoloiden myynnistä. Haastateltavat ravintolapäälliköt olivat kaikki hyvin erilaisista ja erikokoisista ravintoloista, joka saattaa vaikuttaa vastausten erilaisuuteen.

7.2 Tutkimustulokset

7.2.1 Tulokset viestintävälineistä

Tutkimuksen alussa haastateltavien kanssa keskusteltiin heidän käyttämistään viestintävälineistä, ja mitkä niistä koettiin hyviksi ja mitkä huonoiksi. Kummatkin tiimit, niin ravintolat kuin myyntipalvelu, kokivat puhelimessa puhumisen luontevimmaksi kommunikaatiotavaksi sähköpostin ohella. Tiimin vastauksissa tuli yhtä lailla ilmi puhelimitse kommunikoinnin ongelmallisuudeksi asioiden ylös kirjaamisen puuttuminen. Ylös kirjaamisen puuttuminen aiheutti ongelmaksi sovittuihin asioihin palaamisen jälkeenpäin. Osasta ravintolatiimin vastauksista kävi ilmi, että joskus puhelimitse tulee vääränlainen informaatio. Esimerkkinä kerrottiin tapauksista, joissa lounas- tai illalliskiireen aikana soitetaan asiasta, joka ei ole kiireellinen ja mahdollisesti koskee pitkällä tulevaisuudessa tulevaa tapahtumaa. Tiedotettavat asiat toiselta tiimiltä toivotaan organisoidusti huomioiden, että mikä kanava sopii tietynlaiselle asialle sekä jaottaa viestit kiireellisyyden mukaan.

Muutaman haastateltavan kanssa kummastakin tiimistä kävi ilmi, että myös What`s Up sovellus toimii yhtenä kommunikaation välineenä, mutta mielipiteet sen tehokkuudesta olivat hyvin erilaiset. Ravintoloiden vastauksissa sovelluksen käyttö sai myönteistä palautetta nopeuden ja ryhmien helpon muodostamisen takia. Myyntipalvelun vastauksissa Whats Up sovelluksen käyttö taas aiheutti täysin vastareaktion. Sovellus koettiin hankalaksi työasioiden käsittelyyn, koska se oli myyntipalvelun henkilökunnan henkilökohtaisessa puhelimessa. Jos oli tarkoitus palata sovittuun asiaan, niin he välttämättä eivät osanneet etsiä tietoa henkilökohtaisesta puhelimesta.

No jos miettii, että niitä (viestejä) tulee pirstaloidusti. Esimerkiksi pahin on viestit suoraan puhelimeen, henkilökohtaiseen puhelimeen. Sieltä se

jäljittäminen on hankalaa, kun ei löydä sellaista avainsanaa. Ja sitäkin meillä harmikseen jonkun verran tulee, että soitellaan suoraan omaan henkilökohtaiseen numeroon tai laitellaan viestiä.

Sähköposti koettiin kummassakin tiimissä hyväksi kommunikointitavaksi, koska tärkeitä viestejä pystyy sitä kautta helpommin hallinnoimaan ja käsittelemään itselle sopivana aikana. Myyntipalvelutiimissä sähköposti koettiin helposti ruuhkautuvaksi, vaikka monilla olikin harjaantunut oma tapansa sähköpostin läpi käymiseen. Sähköposti on ollut heille tärkein viestintä- ja keskustelukanava, jonka takia sähköposti ruuhkautuu nopeasti. Sähköpostiin tulevat kaikki viestit asiakkailta, kollegoilta, sidosryhmiltä, kopiona tai piilokopiona lähettyt, mainokset ja roskapostit. Tämän takia useassa myyntipalvelun haastateltavan kohdalla tulikin ilmi odotus, miten uudet järjestelmät tulevat helpottamaan sähköpostin läpikäyntiä.

Myyntipalvelutiimi oli selkeästi enemmän innoissaan uudesta viestintäjärjestelmä Teamsista. Uudelta järjestelmältä odotettiin selkeämpiä välineitä kahdenkeskisiin keskusteluihin ja suunnitteluun kuin myös ryhmäkeskusteluihin. Tällä hetkellä ryhmäviestintä sähköpostin välityksellä on koettu erittäin kömpelöksi, koska sähköpostiketuista tulee nopeasti pitkiä ja sekavia. Ravintoloiden vastauksissa tuli vahvasti esille, ettei liikaa uusia tapoja kommunikointiin haluta, sillä se tekee viestinnän liian monimutkaiseksi. Viestinnän suhteen toivottiin selkeät yhteiset pelisäännöt. Pelisäännöiltä toivottiin helppoutta, selkeyttä ja organisoituja tapoja informoida toisia. Huolet uusista järjestelmistä kumpusivat suurimmalta osin ravintoloiden puolelta. Esiin nousseita asioita olivat organisaation henkilöstön hyvin erilaiset tietotekniset taidot ja kuinka paljon nämä taidot tulevat vaikuttamaan siirryttäessä uusiin järjestelmiin. Tähän perustui myös osittain ajatus, ettei liikaa uusia ja haastavia järjestelmiä oteta opetteluun kerralla, jottei tärkeä informaatio jää vastaanottajan saavuttamattomiin.

Veikkaan kun mekin ollaan semmoinen vanhanaikainen organisaatio kuitenkin, että meille tämä yhteiset aseman räjäyttäminen on muutos 2000-luvulle siinä yhdessä yössä, niin mä veikkaan, että monella menee siinäkin hetki sisäistää se Sharepoint ja Teams.

Jos on liian paljon kanavia mitä käytetään niin se vaan sotkee. Yks selkeä kanava, missä kaikki käydään, niin on paras.

Kasvokkain käytyä palaveria myyntipalvelun myyjien ja ravintoloiden välillä oli hyvin vaihtelevasti ja riippuen kummankin tiimin tarpeista. Osa ravintoloista ja ravintolan vastuumyyjistä pitävät viikkopalavereita, mutta osa ei oikeastaan tapaa ollenkaan. Myyntipalvelun ja ravintoloiden mielipiteet kasvokkain käytyyn palaveriin, olivat osittain samanlaiset. Henkilöt kummastakin tiimistä, jotka kertoivat tapaavansa toisen tiimin edustajaa viikoittain tai harvemmin, kehuivat käytettyä aikaa ja tapaa erittäin tehokkaaksi ja tärkeäksi yhteistyölle.

Ravintolat, joilla palavereja ei juurikaan ollut, olivat aiemmasta kokemuksesta havainneet tapaamiset turhiksi. Tarpeelliset asiat koettiin voitavan käydä myös puhelimitse, mutta tarpeen tullen kasvokkaispalaveria oltiin avoimia kokeilemaan. Kaikissa ravintoloissa toivottiin myyntipalvelulta enemmän aktiivisuutta ravintolan suuntaan muutoksien tapahtuessa. Aktiivisuudella tarkoitettiin esimerkiksi paikan päällä käyntiä, jos muutoksia listoissa, palvelussa ja tiloissa on tapahtunut. Ravintoloissa haluttiin, että myyjillä ja varsinkin vastuumyyjällä olisi henkilökohtainen kokemus ja näkemys kaikista uudistuksista ravintoloissa, joka antaisi parhaat mahdolliset valmiudet ravintolan myymiseen.

Toisaalta vastaajat myyntipalvelusta, jotka eivät tapaa toisiaan juuri ollenkaan, kaipaivat tarpeen mukaan myös tapaamista toisen tiimin edustajan kanssa. Tapaamisilta kaivattiin selkeää agenda ja siihen valmistautumista molemmien puolin. Tapauksissa, joissa tapaamisia toisen tiimin edustajan kanssa ei käydä ollenkaan, pohdittiin hyötyjä palaverille esimerkiksi muutaman kerran vuodessa ennen selkeitten kausien alkua. Muutama haastateltava nostikin, että olisi hyödyllistä katsoa yhdessä tulevaa kautta ja miettiä mahdollisia pelisääntöjä sekä kauden haasteita. Kasvokkaispalaverin ongelmiksi muutama haastateltava nimesi ajan tuhlautumisen pitkään välimatkaan sekä agendan tehottomuuteen. Asialähtöisen tapaamisen lisäksi eräässä myyntipalvelun työntekijän haastattelussa huomautettiin kasvokkaispalaverin vaikutuksista myös yhteistyön rakentamiseen:

Kyllähän siihen myös kuuluu, ei pelkästään pelkää asiaa, vaan siinä luodaan myös sitä ihmissuhdetta. Eli se laskee myös sitä kynnystä muissa viestintätilanteissa, kun mä tiedän tarkalleen tän ihmisen, kun oon palaverannut sen kanssa ja on helpompi kommunikoida kaikissa tilanteissa.

Ravintoloiden haastatteluissa keskusteltaessa palavereista, tuli heillä kaikilla vahvasti esiin myyntipalvelun pitämät kuukausipalaverit. Näitä palavereita pidetään neljä kertaa vuodessa aina vaihtuvassa toimipisteessä. Näihin palavereihin on kutsuttu sen toimipisteen ravintolapäällikkö kertomaan kuulumisia ravintolasta. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki piti näitä tapaamisia hyvänä perinteenä ja mahdollisuutena tavata kaikki myyntipalvelun työntekijät. Oman ravintolan ”terveisten” kertomista pidettiin hyvänä ideana, mutta vastavuoroisesti haluttaisiin kuulla myös myyntipalvelun kuulumiset ravintolalle. Ravintolat kokivat tietävänsä hyvin vähän asioista, joiden kanssa myyntipalvelu kamppailee ja kuinka he voisivat olla vastavuoroisesti tuke-
massa heitä omalla toiminnallaan.

7.2.2 Tulokset palautteenannosta

Palautetta koettiin olevan liian vähän, mutta sen laadusta oli myyntipalvelussa erilaisia kokemuksia. Osa koki palautteen tulevan pelkästään negatiivisena väärille ihmisille ja väärällä tavalla. Syyksi koettiin erilaiset persoonat yrityksessä. Tavot ja kanavat antaa palautetta saattoivat värittää viestin turhan negatiiviseksi, esimerkiksi suuraak-
kosten, huuto- ja kysymysmerkkien käyttö saivat neutraalitkin palautteet vaikutta-
maan negatiivisilta ja hyökkääviltä. Osa kuitenkin koki palautteen pääsääntöisesti olevan asiallista tai eivät kokeneet palautteella olevan merkitystä.

Voin kuvitella, että osa meidän tiimistä saa tosi negatiivista palautetta, kun ne henkilöt on niin spontaaneita, että ne ei ymmärrä mitä ne kirjoittaa. Esimerkiksi laittaa sähköpostissa hirveesti huutomerkkejä, mikä saa sen vaikuttamaan negatiiviselta, vaikka ei välttämättä tarkoittaisi sitä. Mut omankokemuksen mukaan se (palaute) on aika vuorovaikutteista ja semmosta kivaa, että jos tulee virheitä, niin ei heti sysätä ”tää on sun vika”, vaan käydään yhdessä läpi, mitä me voisit tehdä, ettei tällasta sattuis enään.

Isoissa tapahtumissa koettiin tarpeelliseksi tiimien välinen palaute, joka tällä hetkellä on todella vähäistä. Ravintolalta kaivattiin edes lyhyttä tiedotusta, miten konkreettisesti tapahtuma sujui ja miten myynti ja suunnittelu olivat onnistuneet. Asiakkaan palaute kaikissa tilanteissa koettiin hyvin tärkeäksi, ja palautteet jaettiin aina eteenpäin.

Ravintoloissa oltiin pääsääntöisesti samaa mieltä siitä, että palaute tulee annettua negatiivisena puhelimitse tai sähköpostilla. Toki joskus ohimennen puhelimesta annetaan toiselle tiimille positiivista palautetta myöskin. Viikoittaisia palavereita tekevät kertoivat positiiviseksi asiaksi, esimerkiksi tapahtuman tai projektin jälkeen palaverin yhteydessä käytävän edellisen projektin reflektoinnin.

Palautteen koettiin menevän suurimmaksi osaksi vain ravintoloilta myyntipalveluun, eikä vastavuoroisuutta juurikaan koettu. Ravintolapäällikön haastattelussa kävi ilmi, että myyntipalvelun palautteet tulevat tiedotteen muodossa, jotka ovat tarkoitettu koko organisaatiolle. Vaikka kävisi ilmi, että myyntipalvelussa toivotaan kehitystä tietyntylaisiin osa-alueisiin, yksittäisen ravintolan on vaikea tietää, koskeeko asia juuri heitä. Jos ravintola ei itse koe, sillä osa-alueella olevan suuria ongelmia, kehitys jää tapahtumatta. Olisikin hyödyllisempää saada palautetta kohdistetusti jokaiselle ravintolalle, jotta kehitys jokaisessa yksikössä olisi tehokkaampaa.

Viestinnän laadusta ja määrästä kumpikaan tiimeistä eivät kokeneet saavansa tai antavansa palautetta, mutta useimmat kokivat tämän hyvin tarpeelliseksi kehityskohdeksi. Palautetta annettiin poikkeuksetta konkreettisista hyvistä ja huonoista asioista, vaikka joissain ongelmana olisikin ollut viestinnän puutteellisuus.

Yleisesti palautteenannossa koettiin kehityksen tarvetta molemmin puolin, kuinka palautetta annetaan ja mitä kautta. Haasteiksi palautteenannolle koettiin sen liika jäykkyys sekä osaaminen että uskallus antaa palautetta kollegalle. Kummassakin tiimissä muutama haastateltava pohti ajallisesti mahdollisuutta palautekeskusteluun. Varsinaista aikaa tällaiselle kiireisissä aikatauluissa ei ole suunniteltu. Isoissa tapahtumissa, jotka vaativat paljon suunnittelua ja yhteistyötä, palautteenanto koetaan erittäin tärkeäksi ja niistä myös käydään keskustelua paljon. Kuitenkin keskisuurissa ja pienissä tapahtumissa palautteen käyminen jokaisen jälkeen koetaan liian aikaa vieväksi.

7.2.3 Tulokset yhteistyöstä ja kommunikoinnista

Myyntipalvelun kuukausipalavereissa käydään myyjien kanssa läpi ravintoloiden tavoitteita ja budjettia seuraavalle kolmelle kuukaudelle, jotta myyjät osaavat miettiä ravintolakohtaisesti takuumyyntiä. Koettiin, että ravintoloiden esimiehillä on varmasti käsitys oman ravintolansa tavoitteista, mutta ei siitä millä keinoin myyntipalvelu näihin tavoitteisiin pääsemiseksi tekee. Muutamissa haastatteluissa tuli myös esille tarve kommunikoinnille, kuinka molemmiin puolin voitaisiin enemmän auttaa toista tavoitteisiin pääsemisessä. Myynnilliset tavoitteet kuitenkin ovat samat ja koettiin, että kummatkin tiimit pelaavat tässä samaan pussiin eli tärkeintä tuoda organisaatioon rahaa.

Ehkä jotain semmoista vois ehkä viritellä, että mekin tiedettäis täällä meidän (ravintolan) päässä, että minkä ongelmien kanssa ne (myyntipalvelu) painii siellä, koska ei pidä ajatella, että on mypa ja ravintolat, vaan meidän tehdään yhdessä sitä hommaa.

Muutoksista viestintä koettiin vaihtelevaksi kummassakin tiimissä. Välillä kommunikointi koettiin hyvin avoimeksi ja kummatkin tiimit olivat ajan tasalla toistensa muutoksista ja kuulumisista, kun taas välillä kommunikointi koettiin hitaaksi, jolloin myös yllätyksiä eri tilanteista tuli enemmän. Isoimmista ja tärkeimmistä muutoksista tiedon koettiin kuitenkin liikkuvan hyvin. Pidemmän aikaa työskennelleet työntekijät ovat kuitenkin huomanneet kehitystä ajan mittaa ja kokevat, että viestinnässä olevan aina hieman kehitettävää.

Haasteeksi kommunikoinnissa kummatkin tiimit nimesivät työskentelytapojen eroavaisuuden sekä puhtaan tiedottamisen unohtamisen. Tähän myös koettiin liittyvän eri sykleissä eläminen, sillä myyntipalvelu elää kausittain pidemmällä, kun taas ravintolat elävät enemmän hetkessä. Tämä toki johtaa erilaisiin lähestymistapoihin tulossa oleviin tapahtumiin ja kiireisiin kausiin.

Haastatteluissa tuli myös ilmi myyntipalvelun asema, koska he toimivat asiakkaan ja ravintolan välillä. Heidän tehtävänsä kuitenkin on asiakkaan miellyttämisen ja yrityksen kannalta kannattavimpien ratkaisujen keksiminen. Tämä saattaakin välillä erota siitä, mikä olisi ravintolan kannalta helpointa ja ristiriitoja käytännön toteutustavoista

saattaa tästä johtuen ilmetä. Kuitenkin molemmissa tiimeissä halutaan tähdentää, että pienistä näkemyseroista huolimatta, myyntipalvelu ja ravintolat työskentelevät yhdessä tiiminä ja yhdessä myös päästään sopivimpiin ratkaisuihin.

Kilpailusta ja klikkiytymisestä tiimien välillä oli paljon hajontaan mielipiteissä. Ravintoloissa yhteisesti kaikki kokivat, ettei kilpailua tai klikkiytymistä ole tällä hetkellä, niin myyntipalvelun ja ravintolan välillä kuin myöskään eri ravintoloiden välillä. Eräässä ravintolapäällikön haastattelussa huomautettiin, että myös ravintoloiden väliseen viestintään ja yhteistyöhön tarvitaan kehitystä. Ravintolapäälliköt tapaavat toisiaan jaksokokouksissa ja heidän välisensä yhteistyö ja strategioiden jakaminen on huomattavasti kehittynyt vuosien varrella. Sen takia uusilta viestintäjärjestelmiltä toivotaan myös väylää ravintoloiden keskinäiseen viestintään. Esimerkkinä haastateltava kertoi, että useammalla ravintolalla on käytössä samat kolmannen osapuolen tarjoamat lahjakortit. Näiden käytön ongelmatilanteista, ratkaisuista tai organisaation yhteisten järjestelmien käytöstä olisi tehokasta informoida nopeasti kaikille ravintoloille yhteistä kanavaa käyttäen.

Myyntipalvelussa taas mielipiteet kilpailun tai klikkiytymisen esiintymisestä jakautui tasan. Toinen puoli, joka on huomannut kilpailua tai klikkiytymistä, kertoi sen esiintyvän lähinnä ravintoloiden välisenä tai B2B kaupassa kilpailuna, kuka saa klousattua kaupan. Toinen puoli myyntipalvelun haastateltavista, jotka eivät koe tällä hetkellä olevan kilpailua tai klikkiytymistä tiimien välillä, kertoivat tällaista ennen kuitenkin olleen vahvasti. Muutama vastaaja kertoi näihin syynä olleen vahvasti henkilökemiat.

Päätöksien tekoon tai vahvemmin suunnittelussa mukana olemiseen myyntipalvelussa ei koettu tarvetta osallistua tämänhetkistä enempää. Kuitenkin mielellään kaikki kokivat halun osallistua kommentoimalla, mielipidettä kysyttäessä. Muutamassa vastauksessa kävi ilmi myyntipalvelun halu enemmän osallistua isompiin projekteihin alusta lähtien, koska olisi tärkeä hyödyntää kaikkien vahvuuksia. Alusta lähtien myyntipalvelun edustajan pitäminen suunnitteluryhmässä myös varmistaisi, ettei vastuumyyjää unohdeta ajoissa tiedottaa projekteista ja niihin liittyvistä myynnillisistä tehtävistä.

Ravintolat kokivat yksimielisesti pääsevänsä vaikuttamaan tarpeeksi haluamiinsa asioihin. Tämän lisäksi he kokivat myös näissä asioissa ääniensä tulleen kuulluksi ja mielipiteidensä olevan tärkeitä päätöksien kannalta. Informaation kulusta myyntipalvelusta ravintoloihin he kokivat sen yksimielisesti hyväksi, sekä ehtivänsä reagoida informaatioon ja muutoksiin riittävässä ajassa. Yhdessä ravintolapäällikön haastattelussa tuli esille, vaikka informaatio kulkee heille ravintolaan hyvin, niin aina informaation sisältö ei ole riittävää tai halutulla tasolla. Esimerkkinä hän kertoi pyytäneensä joskus vastuunmyyjältä kirjamaan mahdollisuuksien mukaan luonnehdintaan tulevasta tapahtumasta. Oli sitten kyse ainoastaan muutaman ihmisen pöytävarauksesta tai isommasta, niin he haluaisivat tietää minkä takia asiakkaat ovat tulossa. Oli kyseessä sitten syntymäpäiväillallinen tai bisneslounas, niin lyhytkin luonnehdinta auttaa ravintolantyöntekijöitä personoimaan palveluaan näille asiakkaille. Kertomansa mukaan tällaista pyyntöä oli ihmetelty, sillä muutkaan ravintolat eivät tällaista informaatiota pyydä.

Informaation jakamisessa myyntipalveluun oltiin myyntipalvelun vastauksissa aika yksimielisiä. Koettiin, että informaatio usein jää puolitiehen, eikä tavoita oikeita ihmisiä. Esimerkkinä annettiin tilanteet, kun informaatio on esimerkiksi annettu puhelimessa väärälle ihmiselle ja tästä ei ole jäänyt kirjallista jälkeä mihinkään. Myöhemmin asianomainen saattaa kuulla, että ”tästä olikin sinun kollegasi kanssa puhetta”. He kokivat kehityskohteeksi jokaiselle tiimille miettiä kenelle/keille viesti on tarkoitettu ja mitä kautta se tehokkaimmin menee perille. Tämä saattaa olla usein syynä, että informaatio koetaan tulevan ”myöhässä” ja siihen ei ehditä reagoimaan ajoissa.

Tässä on kanssa tää, että sitä informaatiota kyllä varmasti sieltä yksiköstä levitetään esim meidän yksikköön, mutta se ei tule loogisesti oikeille henkilöille, vaan se tulee esimerkiksi kiertotietä tai se saattaa sitten jäädä sinne kiertotielle myöskin.

Haastattelun viimeisessä kysymyksessä haettiin kummaltakin tiimiltä tämänhetkisiä fiiliksiä tiimien luottamuksesta ja yhteistyöstä. Kysymys toteutettiin jatka lausetta-menetelmällä, jonka tulokset näkyvät kuviossa 4. Vallitsevasta ilmapiiristä tiimien välillä saatiin erilaisia adjektiiveja haastateltavilta. Suurimmaksi osaksi tämänhetkisen tilanteen koettiin olevan positiivinen, mutta myös kehittämisen varaa löydettiin.



Kuvio 4. Tiimien kuvailut vallitsevasta ilmapiiristä.

8 Johtopäätökset

Tutkimuksen mukaan kummatkin tiimit ovat tyytyväisiä tämänhetkisiin viestinnänvälineisiin. Ainostaan ristiriitaa aiheuttaa henkilökohtaiseen puhelimeen tulevat informaatiot. Ravintolatiimit saattavat vaihdella viestiä esimerkiksi What's Up-sovelluksen kautta, kun taas myyntipalvelun työasiat pyörivät tietokoneen näytöllä, jolloin tietoa ei osata hakea henkilökohtaisesta puhelimesta. Järjestelmien ja viestintäsovelluksien uudistuksista myyntipalveluntiimi on selkeästi enemmän innoissaan, ja he kokevat näiden tulevan helpottamaan heidän työskentelyään. Monilla myyntipalveluntiimin jäsenellä sähköposti täyttyy hyvin nopeasti ja sen organisoituun läpikäymiseen sekä tärkeiden viestien paikantamiseen kuuluu paljon työaika. Sen takia esimerkiksi Microsoft Teams-järjestelmän odotetaan ottavan organisoidusti osan sähköpostin taa-kasta, jolloin viestien läpikäyminen ja tiedon löytäminen jälkikäteen helpottuu.

Kasvokkain käydystä palaverista heräsi paljon keskustelua kummassakin tiimissä. Viikkopalavereja pitävät olivat hyvin tyytyväisiä palavereiden tehokkuuteen ja sitä pidettiin ehdottomasti tärkeänä osana tiimien välistä toimintaa. Tämän koettiin myös hoitavan suhdetta sekä kommunikointia tiimien välillä. Myyntipalvelutiimin jäsenistä osa, jotka eivät juurikaan vastuuravintolansa kontaktihenkilöä tavanneet, kokisivat 1-2 palaveria kerran vuodessa hyödylliseksi, jos tapaamisella olisi agenda. Toinen tiimi jää helposti hieman etäiseksi, ellei vastuumyyjä käy esimerkiksi itse ravintolassa vapaa-ajallaan syömässä ja silloin tapaa ohimennen toisen tiimin jäseniä. Samassa tilanteessa olevat ravintolat eivät taas kokeneet virallista palaveria välttämättä aiheelliseksi, vaan halusivat enemmänkin myyntipalvelun jäsenten vierailua ravintoloissa kokemassa itse uudistukset ympäristössä ja ruokalistassa.

Palautteenannossa tiimien välillä oli selkeästi kaikilla erilaisia tapoja, koska mitään organisoitua tapaa sille ei ole annettu. Kummatkin tiimit olivat kuitenkin aika yksimielisesti samaa mieltä, että negatiivinen palaute liikkuu tiimien välillä kaikista parhaiten. Varsinkin myyntipalvelutiimi koki, että toiselta tiimiltä palaute liikkuu usein väärää kautta väärälle ihmiselle, joka antaa jo itsessään palautteelle negatiivisen sävyn. Kummatkin tiimit olivat kuitenkin yhtä mieltä, että asiakkaan palaute on tärkein ja sen pohjalta enimmäkseen mietitään kehitystä. Kummastakin tiimistä osa koki myös silloin tällöin saavansa tai antavansa positiivista palautetta toiselle ja tämä tapahtuu usein puhelimesta tai sähköpostilla sivulauseessa. Palaute myös keskittyy käytännönasioihin ja keskustelua, miten tiimit kokevat keskinäisen viestinnän, ei ole. Palautteenantoon molemmiin puolin tai niiden perusteella kehitysideoiden luomiseen ei ole erikseen annettu aikaa, mutta sen organisoimiselle selkeästi olisi kiinnostusta.

Molemmat tiimit kokivat pelaavansa yhteen pussiin ja yhteisenä tavoitteena oli molemmilla tiimeillä tuoda rahaa yritykselle. Kuitenkin molemminpuolisesti yhteistyön kehittämiseksi koettiin olevan tarvetta. Ravintolatiimistä huokui halu tiiviimpään yhteistyöhön ja halu tietää minkälaisien asioiden kanssa myyntipalvelutiimi painivat. Aiemmin todettu myyntipalvelun kuulumisten ja palautteen vähyys kuitenkin estää sen, ettei ravintoloissa tiedetä miten heidän työskentelynsä voisi helpottaa ja tehostaa myyntipalvelun toimintaa. Samaan aikaan myös myyntipalvelutiimiltä toivottiin aktiivisuutta, minkälaisilla toiminnoilla taas he voisivat helpottaa ravintoloiden työtä.

Tuloksista kävi ilmi ravintoloiden erilainen tiedon tarve. Vastavuoroisesti toivottiin, että ravintolan vastuumyyjä ainakin tietäisi, minkälaista tarkentavaa tietoa asiakasta ravintola tarvitsee.

Klikkiytymisen ja kilpailun esiintymisestä tiimien välillä oli todella paljon hajontaa. Ravintolatiimi oli kuitenkin yhteneväisellä linjalla, ettei näitä piirteitä ole enää huomattu. Kuitenkin puolella myyntipalvelutiimistä oli kokemusta tai havaintoja jommas-takummasta. Tähän saattaa vaikuttaa tiedon kululliset ongelmat, joita varsinkin myyntipalvelutiimissä oli koettu. Tiedon ja palautteen koettiin menevän silloin tällöin väärille ihmisille ja väärää kautta, jolloin viestit saavat joko negatiivisen sävyn tai ”myöhästymisen” koetaan tiedon panttaukseksi.

8.1 Kehitysehdotukset toimintamalliin

Kuukausipalaverit ovat puolin ja toisin tiimeille hyvä kohtaamistilanne, koska näille on jo valmiiksi järjestetty aika ja paikkana toimivat aina vaihtuvan ravintolan tilat. Kuukausipalaveriin kutsutaan palaveripaikan edustaja kertomaan ravintolan kuulumisia. Tilanteen hyödyntämiseksi paikan vastuumyyjä kokoaa yleiset terveiset myyntipalvelun puolelta sekä onnistumiset että kauden haasteet kohdistettuna kyseiseen ravintolaan. Näin nekin ravintolat, jotka eivät tapaa säännöllisesti vastuumyyjäänsä, saavat tietoa myyntipalvelun toiminnasta ja haasteista. Tämä myös takaa sen, että palautetta ja tilannearviota jaetaan paikkakohtaisesti, jolloin ei jää arvelun varaan, mikä palaute on osoitettu kyseiselle ravintolalle.

Viikkopalaveria hyödyntävät kokivat ajan yhteistyölle ja työn tehokkuudelle erittäin tärkeänä osana. Samalla pystyttiin refleктоimaan tehtyjä projekteja ja samalla luomaan suhdetta yhteistyön kehittymiselle. Avainasemassa näissä tapaamisissa oli, että agenda oli kummallakin osapuolella selvillä ja siihen oli valmistauduttu hyvin. Kuitenkaan kaikille viikoittainen palaveri ei ole ajankohtainen, eikä sille ole tarvetta tai edes järkevää välimatkan takia järjestää. Tällöin toisen tiimin edustajan tapaaminen menee helposti nolleen. Näissä tapauksissa vastuumyyjä ja ravintolapäällikkö voisivat sopia enakkoon 1-2 tapaamista vuoteen. Mieluiten tapaamiset tulisi järjestää mah-

dollisuuksien mukaan kasvotusten. Kasvokkain käydyn keskustelun hyötyinä, varsinkin alussa viestintää kehitettäessä, on tärkeää kokea ja nähdä viestijän eleet ja tavat kommunikoida. Tämä auttaa ymmärtämään toisen kokonaiskuvaa toisen osapuolen kommunikoinnista, sen tapahtuessa kirjallisena, sekä välttämään turhilta väärinkäsityksiltä. (Häkkinen & Uski 2006, 43.) Muussa tapauksessa esimerkiksi Teamsin ja Zoomin avulla järjestettävät ja aikataulutettavat videopalaverit mahdollistavat hyvän etäyhteyden tapaamisen järjestämiseksi. Tapaamiset tulisi sijoittaa yhdessä päätetysti ennen kiireisimpiä kausia esimerkiksi hyvissä ajoin ennen pikkujoulukautta. Jotta palaveri pysyy hyödyllisenä, tapaamisissa hyödynnetään kausipalaveri-lomaketta (liite 2) tai siitä tiimien edustajat voivat muotoilla ajan myötä yksilöllisemmän asialistansa omaan käyttöönsä.

Microsoft Teams mahdollistaa Ravintolakolmion sisäisen viestinnän siirtämisen sähköpostista Teamsin alustalle ja näin selkeyttäen ja helpottaen sähköpostiin tulevaa kuormaa. Teams-työtilassa sisäinen viestintä voidaan jaotella kanaviin, joiden kautta tieto voidaan jakaa laajasti joko kaikille tai rajatusti halutulle kohderyhmälle. Teamsissä jokaiselle ravintolalle, myyntipalvelulle ja muille yrityksen tiimeille luodaan oma kanava, jossa voidaan käydä keskustelua ja jakaa ajankohtaista tietoa. Tämä myös antaa kanavan ravintoloiden keskinäiseen kommunikointiin. Yhteisellä kanavallaan ravintolat pääsevät informoimaan muita uutuuksistaan sekä yhteisten järjestelmien tai lahjakorttien ongelmista.

Aiemmin sähköpostin käytössä sisäisessä viestinnässä tuli ilmi, että monet viestiketjut ja kopiona tulevat ”kiva tietää” tiedot olivat kuitenkin hankalasti sisäistettävää informaation sekavuuden takia. Teams alustana mahdollistaa esimerkiksi suunnitteluvaiheessa olevan projektin työstämistä kahdenkeskisessä keskustelussa tai kanavan alle luodussa suljetussa ryhmässä. Projektien eri vaiheissa tiedostojen ja projektin vaiheiden jaettavuus käy helposti haluttuun kanavaan kaikille tiedoksi tai mielipiteiden keräykseen. Tällöin yleinen kanava ei ruuhkaudu viesteistä ja kanavaa seuraavat saavat ainoastaan sen tärkeimmän ja heille merkityksellisimmän tiedon.

9 Pohdinta

Tutkimuksessa tavoitteena oli saada kokonaiskuva, miten myyntipalvelutiimi ja ravintolatiimi kokevat keskinäisen yhteistyön ja viestinnän toimivan. Saatiin selville, että vaikka kummassakin tiimissä koettiin yhteistyön parantuneen ajan myötä, silti kummatkin tiimit kokivat eri tavoin viestinnän puutteellisuuden. Ravintolatiimi koki hankaluudeksi viestinnän yksipuolisuuden. Heiltä pyydetään jonkin verran palautetta ja tietoa ravintoloiden tapahtumista, mutta vastavuoroisuutta ei kuitenkaan ole. Ravintolatiimiltä kävi ilmi halu tietää vastavuoroisesti myös myyntipalvelutiimin kuulumisia ja palautteita, jotta näiden avulla he voisivat kehittää omaa toimintaansa. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että koska ravintoloilla ei ole juurikaan tietoa myyntipalvelun mahdollisista ongelmista, he eivät tiedä miten voisivat vastavuoroisesti helpottaa myyntipalvelun työtä ja näin työskennellä tiiviimmin yhdessä.

Myyntipalvelutiimi taas koki hankalimmaksi ongelmaksi informaation perille tulemisen. Useimmat kokivat varsinkin palautteiden tai muutosilmoitusten kulkeutuvan väärälle ihmiselle ja huonoa kanavaa pitkin, jolloin tieto ei välttämättä edes saavuta missään vaiheessa oikeaa henkilöä. Informaation kiertely väärillä ihmisillä, erilaiset tavat kirjoittaa ja ilmaista asiat, koettiin tuovan negatiivista sävyä viesteihin, vaikka viestin lähettäjä tätä ei olisikaan tarkoittanut. Myyntipalvelutiimissä henkilöt, jotka eivät säännöllisesti tapaa vastuu ravintolansa edustajaa toivoivat kuitenkin tähän mahdollisuutta. Viikoittaiseen tapaamiseen heillä, niin kuin ei ravintoloillakaan ollut tarvetta, mutta ennen kiireisten kausien alkua koettiin tarpeelliseksi kerrata pelisääntöjä ja samalla luoda yhteistyösuhdetta. Ravintolatiimi oli mahdollisille tapaamisille avoimia, kunhan näihin on sovittu tarkka agenda ja kummatkin osapuolet ovat näihin valmistautuneita. Ongelmaksi ravintoloiden suunnalta tälle nousi mahdollinen pitkä välimatka. Tähän kuitenkin heillä lanseerattu uusi järjestelmä tuo mahdollisuuden helppoon etäyhteyden luomiseen. Jotta palavereiden luominen lähtisi helpommin käyntiin, luotiin heille alustava kausipalaveri-pohja (liite 2).

Palaten tutkimuskysymyksiin voidaan niiden pohjalta arvioida tutkimuksen onnistuneisuutta. Kysymysten avulla haluttiin saada selville, miten viestintäkanavat vaikuttavat viestintään, sekä kuinka tiimit kokevat viestinnän vaikuttavan yhteistyöhön ja

luottamukseen. Näiden taustakysymysten avulla tavoitteena oli vastata pääkysymykseen eli kuinka viestintää kehittämällä voidaan vaikuttaa tiimien välistä yhteistyöhön. Tutkimuksessa onnistuttiin hyvin tuomaan esille haastateltavien omia ajatuksia ja kokemuksia viestinnästä ja yhteistyöstä, mikä mahdollisti luomaan yrityksen käyttöön sopivia kehitysideoita haastatteluiden ja tulosten pohjalta. Olikin tutkimuksen kannalta yksi isoimmista haasteista, luoda haastattelupohja tarpeeksi syvälle menevillä kysymyksillä luomatta liian provosoivaa tunnelmaa. Liian provosoivilla kysymyksillä vastaukset olisivat helposti voineet kääntyä, joko provosoitumiseen tai tiedon panttaukseseen.

Tutkijalla tutkimuksessa oli iso roolinsa, koska hän oli tehnyt harjoittelunsa myyntipalvelussa ja oli varsinkin siinä tiimissä tuttu kasvo. Haastattelujen osalta tutkija pyrki olemaan neutraali osapuoli tilanteessa ja tekemään tarkentavia kysymyksiä, sekä ohjamaan haastattelua haluttuun suuntaan. Kuitenkin litterointeja tehdessä huomattiin tutkijan olevan joissain haastattelujen vaiheissa hyvin tuttavallinen ja jättäen tarkentavan kysymyksen tekemättä. Tästä voidaan päätellä, että tutkijalla on voinut olla oma kohteista ymmärrystä tilanteesta, eikä ole tutkimuksen luotettavuuden kannalta toiminut tilanteessa neutraalisti ja tehnyt lisäkysymyksiä selventääkseen tilannetta. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös ravintolapäälliköiltä saatu vastausten määrä. Toimeksiantajan kanssa oli sovittuna 4 tiettyä ravintolapäällikköä. Kuitenkin ainoastaan 3 heistä osallistui tutkimukseen, joka vähensi ravintoloiden haastatteluita merkittäväksi. Tämä vaikuttaa tulosten määrään ja laajuuteen tutkimuksessa puhuttaessa ravintoloista yhtenä tiiminä.

Tutkimuksessa luotiin johtopäätöksiä lisäksi kehitysehdotuksia, joita Ravintolakolmio voisi ottaa suoraan toimintaansa. Näitä kehitysehdotuksia olivat kausipalaverien pitäminen ravintolan ja vastuumyyjän välillä hyödyntäen agendapohjaa (liite 2) sekä kuukausipalaverien hyödyntäminen tiimien väliseen kohtaamiseen ja vastavuoroiseen palautteen ja terveisten jakamiseen. Kehitysehdotuksissa käytiin myös läpi ideoita Microsoft Teamsin hyödyntämiseen selkeämmän ja organisoidumman viestinnän järjestämiseen.

Sisäisen viestinnän onnistuneisuus heijastuu myöskin ulos. Asiakaskontaktissa olevat työntekijät ovat tärkeä osa ulosviestinnässä asiakkaille. Kun yrityksen sisäinen viestintä on tehokasta sekä yhteistyö saumatonta, antaa se asiakkaalle kuvan yrityksen luotettavuudesta. Reflektointi ja palautteenanto yrityksessä ovat tärkeitä, jotta tiedetään yhteiset pelisäännöt ja kuinka voi helpottaa kollegan työtä omalla toiminnallaan.

Jotta kehitystoimien tehokkuus voidaan taata, suositellaan jatkotutkimuksia Ravintolacolmiolle. Uusien toimintatapojen sisäistäminen ja niiden ottaminen normaaliin työskentelykulttuuriin vie oman aikansa. Siksi ehdotetaan, että toimintatapoja case-yrityksessä kokeillaan ainakin kahden vuoden ajan, minkä jälkeen tehdään uusi tutkimus kehitystoimien tehokkuudesta. Jatkotutkimuksessa voidaan tutkia yhteistyön tehokkuutta ja viestinnän parantumista kausi- ja kuukausipalaverien vaikutuksesta. Toinen jatkotutkimusehdotus on tutkia Microsoft Teamsin vaikutuksia viestintään ja kuinka viestintää voitaisiin kehittää järjestelmän käyttöä tehostamalla.

Lähteet

- Ahmad, M., Lenarduzzi, V., Oivo, M. & Taibi, D. 2018. Lesson learnt on communication channels and practices in agile software development. Konferenssi julkaisu. Julkaistu ResearchGate-sivuilla. Viitattu 13.3.2020. https://www.researchgate.net/publication/326424421_Lessons_Learned_on_Communication_Channels_and_Practices_in_Agile_Software_Development.
- Auf der Mauer, E. 2020. Myyntipäällikkö. Ravintolakolmio-konserni. Keskustelu 12.2.2020.
- Crossman, A. 2020. An Overview of Qualitative Research Methods. Artikkelit ThoughtCo. www-sivuilla. Viitattu 12.3.2020. <https://www.thoughtco.com/qualitative-research-methods-3026555>.
- Dennis, A., Valacich, J. & Fuller, R. 2000. Media, tasks and communication process a theory of media synchronicity. PDF artikkeli MIS Quarterly-lehdessä. Viitattu 13.3.2020. <https://pdfs.semanticscholar.org/3a71/1e4e43369fd15802a386ab2a89d3eab2bc1b.pdf>.
- Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa - Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 22.10.2019. http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2895
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Tilastollinen tutkimus. PDF-materiaali. Viitattu 27.2.2020. <http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>.
- Help for Teams. N.d. Microsoft Teams järjestelmän käyttöopas. Viitattu 17.3.2020. https://teams.microsoft.com/_#/help.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. E-kirja. Talentum.
- Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Otava.
- Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. PDF-materiaali. Viitattu 2.1.2020. <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Kirjapaja.

Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. 2014. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 4.3.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-ka-sittely.html>.

Missiot, visiot ja arvot. N.d. Uutinen Ravintolakolmio konsernin www-sivuilla. Viitattu 14.10.2019. <https://www.ravintolakolmio.fi/tarinamme/missio-visio-ja-arvot/>.

Pedak, M., Pekkola, P. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä - osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimuskeskus CRC. Helsingin yliopisto. Viitattu 21.10.2019. http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf.

Pedak, M. 2011. Hyvinvointiviestintä muutosta tukemassa. Viitattu 23.10.2019. <https://www.tsr.fi/documents/20181/40691/Tutkija+Maarit+Pedakin+esitys+Tutkimus+tutuksi+-+tapaamisessa+27.5.2011.pdf/b37ee8a9-2d81-4b89-b0ad-ad8d580dfb8c>.

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Ravintolakolmio 40-vuotta. N.d. Uutinen Ravintolakolmio konsernin www-sivuilla. Viitattu 14.10.2019. <https://www.ravintolakolmio.fi/ravintolakolmio-40-vuotta/>.

Ravintolakolmion neljä vuosikymmentä. N.d. Uutinen Ravintolakolmio konsernin www-sivuilla. Viitattu 10.10.2019. <https://www.ravintolakolmio.fi/tarinamme/>.

Renniger, L. 2020. The secret to giving great feedback. YouTube 10.2.2020. The way we work - TED sarjan osa. Katsottavissa YouTubesta. Viitattu 16.3.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=wtl5UrrgU8c>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. N.d. KvaliMOT. Viitattu 2.1.2020. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html.

Sosiaalinen vastuu. N.d. Oikeudenmukainen johtaminen on perusoikeus- artikkeli. Ravintolakolmio konsernin www-sivuilla. Viitattu 14.10.2019. <https://www.ravintolakolmio.fi/vastuullisuus/#sosiaalinen>.

Stacho, Z., Stachová, K., Papula, J., Papulová, Z., Kohnová, L. 2019. Effective communication in organisations increases their competitiveness. Polish journal of management studies, 19, s.391-403. Viitattu 21.10.2019. https://www.researchgate.net/publication/335980057_Effective_Communication_in_Organisations_Increases_their_Competitiveness.

Suurnäkki, T. 2002. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittyminen. Asiantuntijat kertovat. Kunta-alan tuloksellisuusprojekti. Helsinki: Työturvallisuuskeskus kuntaryhmä

Taloudellinen vastuu. Nd. Omistajan tarina: Heimo Keskinen Taistelu harmaata taloutta vastaan. Ravintolakolmio konsernin www-sivuilla. Viitattu 14.10.2019. <https://www.ravintolakolmio.fi/vastuullisuus/#talous>.

Trellon käytön aloittaminen. N.d. Trello-sovelluksen käyttöopas. Viitattu 17.3.2020. <https://trello.com/guide>.

Österberg, M., 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamarisarja. Edita.

Liitteet

Liite 1. Haastattelupohja

Haastattelu Ravintolakolmio

Viestintävälineet:

- Millä viestintävälineellä koet kommunikoinnin luontaiseksi sinulle töissä oman ja toisen tiimin kesken?
- Miten haluaisit saada tiedon muutoksista / uudesta informaatiosta (ei kiireinen)?
- Koetko saavasi ja erottavasi sinulle ja työillesi tärkeimmät viestit viestintäkanavista helposti ja nopeasti? Jos on niin miksi ja mistä kanavasta vaikeinta?
- Kaipaisitko työryhmien väliseen viestintään monipuolisempia tapoja informoida tai keskustella asiaa koskevien kollegojen kanssa? Jos kyllä, minkälaisiin tilanteisiin monipuolisuutta tarvittaisiin?
- Onko kasvokkain käytyä palaveria tarpeeksi/ollenkaan työryhmien välillä? Jos on, minkälaisena koet palavereihin käytetyn ajan? Miksi?
- Miten palautetta annetaan työryhmien kesken? Annetaanko viestinnän laadusta tai määrästä palautetta?

Yhteistyö:

- Koetko, että keskustelua kummankin tiimin muutoksista ja tavoitteista käydään tarpeeksi tiimien kesken?
- Koetko tiimien tavoitteiden tai käytänteiden olevan joskus ristiriitaisia keskenään?
- Onko työryhmien välillä kilpailua tai klikkiytymistä ja koetko sen vaikuttavan tiedonkulkuun? Miten?
- Tekeekö toinen työryhmä päätöksiä, joihin olisit halunnut päästä mukaan vaikuttamaan? Miten muiden tekemistä päätöksistä informoidaan? Saatto informaatoin näistä omasta mielestäsi tarpeeksi ajoissa?
- Työryhmien välinen ilmapiiri on ... (haastateltava jatkaa lausetta)

Liite 2. Kausipalaveri-pohja

I. Reflektointi edelliseen kauteen

- Mitkä olivat kauden onnistumiset ja haasteet?
- Mitkä toisen tiimin toiminnassa ovat toimineet ja miten seuraavalla kerralla samanlaisissa haasteissa toinen tiimi voisi omalla toiminnallaan tukea tai helpottaa omaa työtä?
- Onko viestintä kauden aikana ollut selkeää ja riittävää?

II. Tuleva kausi

- Mitkä ovat tulevan kauden tapahtumat ja haasteet?
- Mitä uutta kummassakin tiimissä on tapahtumassa?
- Mitä odotuksia kaudelle on?
- Miten näihin kummatkin tiimit valmistautuvat omalla puolellaan?
- Yhteiset tavoitteet tulevalle kaudelle ja miten niihin pyritään?

III. Pelisääntöjen kertaus

- Minkälaista panosta toiselta tiimiltä odottaa?
- Minkälaista tietoa tai tukea toiselta tiimiltä kaivataan?
- Mitä kanavia pitkin hoidetaan tiedottaminen, keskustelu ja suunnittelu?